

# **Diseño de un Direccionamiento Estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S**

## **Trabajo de grado I**

**Jorge Armando Álvarez Meza**

**Tutor(a)**

**Katherine Palacio Salgar, Ph.D.**



**Universidad del Norte**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Maestría en Ingeniería Administrativa**

**Barranquilla**

**2019**

### **Agradecimiento**

Primero que todo, gracias a Dios por iluminar el camino para alcanzar todos los objetivos y sueños propuestos, enseñando que la paciencia y la premura son fundamentales en momentos de dificultad.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo dado y a la confianza, porque en todo este proceso educativo ha sido fundamental su apoyo y ayuda.

### **Declaración de Autoría**

El informe del proyecto con nombre “Diseño de un Direccionamiento Estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S” que figura en el presente documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma, sea en esta o cualquier institución de educación superior. El resultado obtenido parte del conocimiento y creación del autor y no contiene ningún material público o escrito por otras personas a excepción donde previamente se hace la debida referenciación.

## Tabla de contenido

1.	Capítulo I: Presentación del proyecto .....	9
1.1.	Introducción .....	10
1.2.	Antecedentes .....	11
1.3.	Planteamiento del problema.....	12
1.4.	Justificación .....	14
1.5.	Objetivos .....	15
1.5.1.	Objetivo general.....	15
1.5.2.	Objetivos específicos .....	15
1.5.3.	Resultados esperados .....	15
1.7.	Metodología .....	17
1.7.1.	Fuentes de información.....	17
1.7.1.1.	Primarias.....	17
1.7.1.2.	Secundarias .....	17
1.7.2.	Modelo de planeación estratégica.....	17
1.7.2.1.	Etapa 1. Diagnóstico.....	19
1.7.2.2.	Etapa 2. Planeación de fines .....	19
1.7.2.3.	Etapa 3. Planeación de Medios.....	19
1.7.2.4.	Etapa 4. Seguimiento y control.....	20
1.8.	Alcances y limitaciones .....	20
1.8.1.	Alcances .....	20
1.8.2.	Limitaciones.....	21
2.	Capítulo II: Marco de referencia.....	22
2.1.	Marco Referencial.....	23
2.1.1.	Marco teórico .....	23

2.1.1.1.	Factores críticos de éxito (FCE) .....	29
2.1.1.2.	Modelo de William Newman .....	29
2.1.1.3.	Modelo de Frank Banghart .....	30
2.1.1.4.	Modelo de Russel Ackoff .....	31
2.1.1.4.1.	Etapa 1. Diagnostico .....	34
2.1.1.4.2.	Etapa 2. Planeación de los fines .....	41
2.1.1.4.2.1.	Misión.....	42
2.1.1.4.2.2.	Visión .....	43
2.1.1.4.2.3.	Objetivos estratégicos .....	43
2.1.1.4.3.	Etapa 3. Planeación de medios .....	44
2.1.1.4.4.	Etapa 4. Diseño y control .....	45
2.1.2.	Toma de postura.....	48
3.	Capítulo III: Diseño de un plan de direccionamiento estratégico .....	50
3.1.	Marco estratégico.....	51
3.1.1.	Definición del negocio.....	51
3.1.2.	Análisis interno .....	53
3.1.2.1.	Análisis del valor de la organización.....	53
3.1.2.2.	Factores internos de la organización Soluciones Galé S.A.S .....	54
3.1.2.3.	Fortalezas y debilidades de la organización Soluciones Galé S.A.S .....	60
3.1.2.4.	Conclusiones y recomendaciones del análisis interno.....	64
3.1.3.	Análisis externo .....	65
3.1.3.1.	Análisis del macro-entorno.....	66
3.1.3.2.	Análisis del sector.....	67
3.1.3.3.	Oportunidades y amenazas de la organización Soluciones Galé S.A.S .....	68
3.1.3.4.	Conclusiones del análisis externo.....	70

3.1.4.	Materialización del organigrama .....	70
3.1.5.	Aspectos básicos de la organización.....	75
3.1.5.1.	Misión.....	76
3.1.5.2.	Visión.....	77
3.1.5.3.	Objetivos estratégicos.....	79
3.1.6.	Evaluación y selección de estrategias .....	79
3.1.7.	Modelo de negocios y propuesta de valor.....	86
3.1.8.	Medición de la estrategia .....	87
3.1.8.1.	Indicadores de impacto de la planeación estratégica.....	87
4.	Capítulo IV: Conclusiones.....	92
4.1.	Conclusiones .....	93
4.2.	Recomendaciones .....	97
	Referencias bibliográficas.....	98
	Anexo.....	102

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA</i> .....	34
Tabla 2. <i>Definición del negocio para Soluciones Galé S.A.S</i> .....	52
Tabla 3. <i>Proyectos de Soluciones Galé S.A.S</i> .....	54
Tabla 4. <i>Factores y problemáticas internas</i> .....	59
Tabla 5. <i>Fortalezas y debilidades identificadas</i> .....	60
Tabla 6. <i>Evaluación de fortalezas y debilidades</i> .....	61
Tabla 7. <i>Oportunidades y amenazas</i> .....	68
Tabla 8. <i>Valoración de Oportunidades y amenazas</i> .....	69
Tabla 9. <i>Valoración de la misión</i> .....	76
Tabla 10. <i>Evaluación de la visión</i> .....	78
Tabla 11. <i>Matriz DOFA final</i> .....	83
Tabla 12. <i>Valoración de estrategias</i> .....	85
Tabla 13. <i>Matriz DOFA - Estrategias</i> .....	86
Tabla 14. <i>Indicadores de impacto</i> .....	88

## Lista de figuras

<i>Figura 1. Ejemplo de organigrama .....</i>	26
<i>Figura 2. Modelo Jerárquico organigrama.....</i>	27
<i>Figura 3. Modelo Funcional de organigrama.....</i>	28
<i>Figura 4. Modelo mixto de organigrama .....</i>	28
<i>Figura 5. Modelo de William Newman.....</i>	30
<i>Figura 6. Modelo de Frank Banghart.....</i>	31
<i>Figura 7. Modelo de planeación interactiva aplicada de Ackoff. ....</i>	33
<i>Figura 8. Análisis externo.....</i>	36
<i>Figura 9. Descripción de los elementos internos y externos. ....</i>	37
<i>Figura 10. Análisis DOFA.....</i>	38
<i>Figura 11. Características de matriz DOFA. ....</i>	39
<i>Figura 12. Tipos de indicadores.....</i>	47
<i>Figura 13. Análisis del macro-ambiente, con base en qué referente .....</i>	67
<i>Figura 14. Organigrama .....</i>	72



## **1. Capítulo I: Presentación del proyecto**

## **1.1. Introducción**

En la actualidad la organización Soluciones Galé S.A.S, siendo una empresa colombiana dedicada a la construcción de obras civiles con el Estado y de forma privada, ve la necesidad de prepararse ante los cambios que trae el mercado global y nacional de forma estratégica, por lo que es importante ofrecer propuestas que generen cambios en las necesidades de los clientes a través del diseño de estrategias que produzcan cambios organizacionales.

La organización, a partir de la necesidad de crecimiento y perfeccionamiento, requiere de una nueva oferta que logre mejorar la propuesta de valor desde el contexto interno y externo. Las tendencias del mercado de la construcción han venido siendo variables, por lo que empresas como Soluciones Galé S.A.S buscan enfrentar esta situación a partir de la creación de nuevas estrategias, proponiendo un mejoramiento continuo.

Para lograr generar un cambio, es importante utilizar la teoría y práctica de la planeación estratégica. Esta es entendida según Briceño (2014), como un instrumento que permite coordinar lineamientos, logros esperados, indicadores, políticas, planes estratégicos, y valores corporativos de una organización para lograr destacar aspectos competitivos en el mercado frente a los clientes.

Por tal motivo, se pretende dentro del diseño del plan de direccionamiento estratégico, se establezcan los elementos esenciales (misión, visión, políticas internas y valores corporativos), así como también el mejoramiento del desempeño de la organización a través de estrategias e indicadores con el fin de poder perdurar a través del tiempo resistiendo los cambios que se presentan.

## **1.2. Antecedentes**

Soluciones Galé S.A.S es una empresa dedicada a la construcción de obras en el sector público y privado, tiene su domicilio en la Calle 31 #14-209 Barrio Nuevo México.

La empresa Soluciones Galé S.A.S, fue constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), dedicada a las actividades de arquitectura, ingeniería y otras actividades conexas con la consultoría técnica.

Se fundó en el año de 1998, a partir de la confianza de sus 4 socios en el mercado arquitectónico y de la construcción, han desarrollado su objeto social a lo largo de 20 años, contando en la actualidad con 30 empleados constituidos por 4 Socios, 2 contadores, 8 residentes de obra, 4 conductores, 4 administrativos, 4 mensajeros, 2 auxiliares contables y 2 secretarias. A través de los años, la organización Soluciones Galé S.A.S, se abrió camino a buenas relaciones entre estas empresas, en especial con los grandes consorcios de la construcción.

Soluciones Galé S.A. tiene su misión enfocada en la satisfacción de los clientes desde lo arquitectónico y la construcción ofreciendo atención, calidad, respeto y entregas oportunas, así como el suministro de información y orientación a los productos para satisfacer al cliente en cuanto a sus necesidades.

Hasta la fecha no ha realizado un análisis en cuanto al negocio en marcha, por lo que no ha implementado un plan de direccionamiento estratégico y tampoco una planeación a largo plazo, sino que ha trabajado sobre la marcha a través de los diferentes contratos, concesiones y licitaciones en las que ha participado, y aunque es una empresa que se ha desarrollado de manera sostenible, es importante el diseño de metodologías desde la administración que logren fortalecer diferentes aspectos propios de la empresa.

### **1.3. Planteamiento del problema**

En sus inicios la organización Soluciones Galé S.A. tuvo un notorio crecimiento frente a los cambios que se presentaron en el mercado, y se ha encontrado en una tendencia al crecimiento en los últimos años, pero sin la realización de planes de acción y tampoco un plan estratégico. La empresa cuenta con un grupo de 30 trabajadores y su gerente, además ofrece a sus clientes productos de calidad con una gran variedad de ofertas, resaltando que en ella se hacen obras de todo tipo, carreteras, colegios, acueductos y alcantarillados, viviendas, edificios etc.

Es importante precisar que, gran parte de las construcciones se realizan dependiendo de si el sector es privado o público, así mismo, la escasez de contratos públicos y proyectos privados, han generado una crisis, pero que aún no se convierte en números negativos para la empresa por su alto nivel de activos. Desde el año 2012 hasta la actualidad, la organización ha tenido un decrecimiento en sus construcciones, ocasionando una crisis económica, que evidencia la necesidad de hacer un enfoque del mercado y poder generar cambios trascendentales para el mejoramiento de la situación financiera y organizacional de la empresa.

Soluciones Galé S.A.S ha ejercido control de sus inventarios y finanzas, utilizando los activos como base de sostenimiento para enfrentar la crisis que surge en el mercado. También, para la organización de la información, en los últimos años ha implementado las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), aspecto que va de acuerdo a los principios de contabilidad y manejo financiero. Sin embargo, la empresa no tiene un plan estratégico en cuanto a diferentes factores como la identidad, cultura organizacional y planeación financiera a futuro, por esta razón, se hace importante replantear las prácticas organizacionales anteriormente realizadas y

reestructurar las proyecciones, por lo que cada año puede incrementar la brecha de decremento financiero.

Por lo anterior, la empresa tiene la necesidad de establecer un plan de direccionamiento estratégico, que le permita generar un crecimiento y el diseño de modelos que le permitan expandirse, y también es importante el desarrollo de un plan de mejoramiento que perdure en los años posteriores.

Así mismo, es necesario garantizar el sostenimiento de la empresa con una visión a futuro y una misión definida, empezando por el uso de herramientas de la administración estratégica como el análisis externo e interno, su relación en una matriz DOFA, la creación de indicadores que ayuden a medir el impacto de los planes a implementar y el desarrollo de un plan de acción que logre evidenciarse desde el contexto económico y organizacional, en la generación de nuevos planes a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, se realiza la siguiente pregunta: ¿De qué manera se diseña un plan de direccionamiento estratégico que se implemente en la empresa Soluciones Galé S.A.S para garantizar el crecimiento, cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad de la empresa?

#### **1.4. Justificación**

Cada organización para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, requiere el diseño de planes que le permitan definir sus actividades, algunas pueden realizarse desde la práctica, pero otras requieren de conceptos que logren fundamentar las operaciones a través del diseño de teorías adecuadas. Es así que el tipo de conocimiento invertido en la empresa permite generar innovación frente al desarrollo y alcance de los objetivos.

El presente proyecto tiene como fin proyectar a la organización Soluciones Galé S.A.S, a partir de un plan de direccionamiento estratégico adecuado a las necesidades contextuales para el éxito organizacional. Un plan permite reconocer que existen herramientas administrativas para la toma de decisiones adecuadas en momentos de crisis, aprovechar los costos de oportunidad que pueda presentar el mercado, y la generación de una ventaja competitiva a la organización.

La Organización Soluciones Galé S.A.S, requiere de la implementación de un Plan de Direccionamiento Estratégico, por lo que se encuentra en búsqueda del crecimiento organizacional, para ello, es necesaria la optimización de las operaciones y la organización de diferentes aspectos internos que logren un perfeccionamiento de los procesos, de manera medible y ejecutable.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S a través de un modelo de planeación interactivo.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar modelos referentes al plan estratégico que se adopten a la ejecución a través de una revisión documental.
- Realizar una definición del negocio y un diagnóstico externo e interno de la organización Soluciones Galé S.A.S
- Establecer la estructura de la organización para el despliegue del diseño del plan de direccionamiento estratégico.
- Diseñar estrategias, acciones y metas que se aplicarán en la organización para la puesta en marcha del proyecto.
- Diseñar los indicadores de gestión que permitan el seguimiento y control de los objetivos establecidos

### **1.5.3. Resultados esperados**

En este contexto es necesario realizar un respectivo diagnóstico para el mejoramiento y eficiencia de las operaciones dentro de la gestión organizacional en la organización Soluciones Galé S.A.S. El presente documento va dirigido a proponer un Plan de Direccionamiento Estratégico de la siguiente manera:

- Establecimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales y la formulación de un organigrama.
- La formulación de un plan de direccionamiento estratégico establecido para la organización Soluciones Galé S.A.S.
- Establecimiento de indicadores del plan estratégico organizacional a través de Indicadores de impacto, para el fortalecimiento de la cultura organizacional como cultura del logro.



## **1.7. Metodología**

La metodología a utilizar corresponde a las etapas metodológicas para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, que se basa en los conocimientos previos fundamentado en diferentes autores relacionados de forma bibliográfica como Ackoff (2001), Osterwalder (2010), Humphrey (1970), entre otros. Sus aportes se desarrollaron en las diferentes fases del diseño de un plan de direccionamiento estratégico siendo Ackoff el principal exponente dentro del fundamento del diseño del plan de direccionamiento estratégico, para ello se describe en distintas etapas y complementando cada una con otras herramientas de la planeación estratégica.

### **1.7.1. Fuentes de información**

#### **1.7.1.1. Primarias**

Se encuentran conformadas por la información suministrada por la organización Soluciones Galé S.A.S. Esta puede ser escrita, editada y verbales por parte de los administrativos.

#### **1.7.1.2. Secundarias**

Entre las fuentes secundarias se encuentran los libros especializados en cuanto al diseño de planes de direccionamiento estratégico, desde diferentes perspectivas y autores, consultas de internet y documentos enfocados en metodología de la investigación, incluyendo también información de los módulos de la Maestría en Ingeniería Administrativa en la Universidad del Norte.

### **1.7.2. Modelo de planeación estratégica**

Para el desarrollo del diseño de un plan de direccionamiento estratégico en la organización Soluciones Galé S.A.S, el fundamento metodológico está basado en Ackoff (2001), teniendo en cuenta las diferentes etapas que se encuentran en sus planteamientos. También utilizan en cada

fase herramientas pertinentes de otros autores para realizar el análisis a profundidad de carácter exploratorio.

Se realizan 7 talleres, de los cuales se desarrollan actividades con la participación de miembros de la organización, estos buscan debida ejecución de un plan de direccionamiento estratégico, en estos se establecen lineamientos y reglas, de los cuales, inicialmente se establecieron, se tiene en cuenta la opinión de cada miembro, son definidos de la siguiente forma

- Respeto a las opiniones
- Manejo imparcial de la información
- Resilicencia y receptividad en cada momento
- No uso frecuente de celulares o dispositivos de comunicación al momento de realizar los talleres
- Dar opiniones que aporten al mejoramiento de la organización.

Por otro lado, se realizaron estándares para la medición y procedimientos que se realizarán, donde se establecen:

- Creación de una unidad de medida en cada elemento que requiera medirse, así como las matrices de Evaluación de factores Internos y externos (EFI y EFE), la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), entre otras medidas que se establezcan.
- Establecer una votación por Quórum (2/3 partes) para tomar una decisión
- Construir en grupo cada elemento
- Elección de un secretario que logre recopilar toda la información
- Dar conclusiones finales con un acuerdo con lo establecido

A partir de los planteamientos del autor, se desarrollan 5 etapas de la siguiente manera:

#### ***1.7.2.1. Etapa 1. Diagnóstico***

Parte del escenario de referencia de la organización Soluciones Galé S.A.S, se desarrolla teniendo en cuenta el uso de un análisis interno y externo, relacionándolos con uso de la matriz DOFA, enmarcando lo que se denomina en ella como lo son: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y finaliza clasificando las principales propuestas de mejoramiento entre lo interno y externo de la organización, en esta etapa se realiza el taller #1, #2 y #3 para la identificación del diagnóstico, el análisis interno y el externo.

#### ***1.7.2.2. Etapa 2. Planeación de fines***

Se lleva a cabo partiendo del análisis de los fines que guarda el estudio, a partir de él se viabilizarían y rediseñarían ideas a corto, mediano y largo plazo. Se planteará la misión, visión, los objetivos, metas e ideales, para identificar el enfoque del plan estratégico y bajo qué criterio se debe desarrollar siendo estos los principales elementos que parte de las necesidades más grandes y qué identidad deben fortalecer la organización basándose en lo planteado anteriormente en el marco teórico. Se tiene en cuenta el desarrollo del taller #4 y #5, donde se construye el organigrama y los aspectos básicos de la organización.

#### ***1.7.2.3. Etapa 3. Planeación de Medios***

La planeación de medios es un proceso que se encuentra en la búsqueda de la adaptación desde el marco externo, fuerzas internas y una búsqueda de mayor efectividad en la empresa, esta se desarrolla teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos a través del despliegue de

las estrategias, obteniendo así el cumplimiento de las metas, en esta etapa se desarrolla el taller #6 y #7.

#### ***1.7.2.4. Etapa 4. Seguimiento y control***

Esta etapa es la esencial para el desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico, porque parte de las distintas problemáticas presentes en la organización de carácter internas y externas, contextualiza las acciones a seguir y establece el debido control a tener en cuenta para su aplicación en la organización de acuerdo a los indicadores y metas. Esta etapa procede a diseñar indicadores de impacto, concebidos como herramientas de planeación que tienen como objetivo el cumplimiento a partir de 2 aspectos objetivos, por indicador planeado y su ejecución.

Para el desarrollo de las 4 etapas, fue necesario el desarrollo de talleres que incluyan a diferentes agentes de la organización para la formulación del plan de direccionamiento estratégico, se tienen en cuenta los talleres anteriormente mencionados, del #1 al #7 para la identificación

### **1.8. Alcances y limitaciones**

#### **1.8.1. Alcances**

El diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la organización Soluciones Galé S.A.S, busca asentar las respectivas bases a través de un análisis integral, teniendo en cuenta los diferentes aspectos internos, externos y relacionales, partiendo del corto, mediano y largo plazo para el logro de los objetivos; para ello, es importante la formulación de diferentes elementos organizacionales de forma medible y ejecutable.

### **1.8.2. Limitaciones**

Las principales limitaciones para el diseño de la planeación estratégica de la organización

Soluciones Galé S.A.S son las siguientes:

- Acceso a la información interna de la empresa.
- Disponibilidad de la información y reunión con la gerencia de la empresa.
- Disposición por parte de los empleados para el desarrollo de los cambios organizacionales teniendo en cuenta el fortalecimiento de una cultura organizacional del logro.
- Los cambios en los procesos internos y la evaluación del antes y después.

## **2. Capítulo II: Marco de referencia**

## **2.1. Marco Referencial**

Como base para la formulación del plan de direccionamiento estratégico se tienen diferentes teorías y autores, las cuales se desarrollan en este acápite. Es importante resaltar que teniendo en cuenta la necesidad de la organización Soluciones Galé S.A.S, lo que se pretende es tomar de las teorías, lo que más se acomode a la problemática y que ayude al diseño del plan de direccionamiento estratégico y su respectiva puesta en marcha para la revitalización de la organización.

### **2.1.1. Marco teórico**

Planear es una disciplina científica que comienza con la producción teórica como un eje central de control a futuro, para la toma de decisiones de sujetos u organizaciones. Aunque este concepto ha sufrido varias modificaciones a través de los años, se puede apreciar que su eje central o base cognitiva sigue siendo la misma, pudiendo definir la planeación estratégica como el proceso de implantación de los objetivos metas y visión de la empresa, el desarrollo de planes que instauren la dirección de la organización, es decir: la manera en cómo se debería hacer las cosas, su financiación, su forma de competición, sus proveedores, sus fortalezas y la mejor manera de aprovecharlas ante sus debilidades, y por ultimo realizar el control de todos los planes implementados.

Según Stanton, Buskirk y Spiro (2002), los recursos y las capacidades que presenta la organización se encuentran en 4 factores relativos: (p.56)

(a) producción, representa la situación interna de la empresa a partir de la experiencia, producción y capacidad;

(b) Marketing, parte de la innovación en cuanto al posicionamiento, reconocimiento y penetración en el mercado a través de estrategias o sistemas de información;

(c) financiación, analiza el contexto económico partiendo de los indicadores financieros como medidores de mejoramiento o capacidad de la empresa; y

(d) Estructura organizacional, toma diferentes elementos dentro de la organización dentro de la estructura en cuanto a dirección, cultura organizacional, identidad y relaciones.

También, para Aguilera (2010) la planeación estratégica está compuesta por 3 partes, que son (a) Análisis estratégico, (b) Formulación estratégica y (c) Implementación estratégica.

a. El análisis estratégico se define como una identificación de aspectos internos y externos para la organización, busca identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

b. La formulación estratégica es un diseño utilizado como método de manera eficaz para organizar y asignar recursos internos de la empresa para la apropiación de información y la propuesta de alternativas que logren concretar el rumbo que la organización llevará a través de las nuevas ideas.

c. Por último, el diseño de un plan de direccionamiento estratégica está basada en la acción, para Harrison y St. John (2002; Aguilera, 2010), implica patrones de decisión destinadas a la consecución de un plan donde se implementen estrategias y se logre llegar a los fines de la planeación estratégica.

Otro de los elementos esenciales para el direccionamiento estratégico son los objetivos, se construyen a partir del direccionamiento en el que vaya la empresa, por lo que, a partir de la calidad, medio ambiente y planeación estratégica, se pueden formular, teniendo en cuenta que aspectos organizativos son necesarios para su cumplimiento (Castillo y Cifuentes, 2011). La construcción de los objetivos va enfocada a los clientes internos y externos, que logren



identificar una relación entre la misión, y visión, siendo estos elementos necesarios, permitiendo a los clientes externos el conocer la empresa y su planeación estratégica.

Por otro lado, otro de los elementos esenciales de la planeación estratégica es el diseño y planteamiento del organigrama para la empresa a partir de la teoría de Richard Daft (2010), por lo que es un factor importante para la organización, representa los tipos de autoridad y la forma como se organiza la empresa a través de una jerarquización establecida dentro del sistema administrativo. El organigrama puede ser también descrito como una representación parcial de la estructura formal de una organización desde la dimensión de la estructura formal gráfica y desde la dimensión del detalle dentro de su diseño (Pollo, 2008).

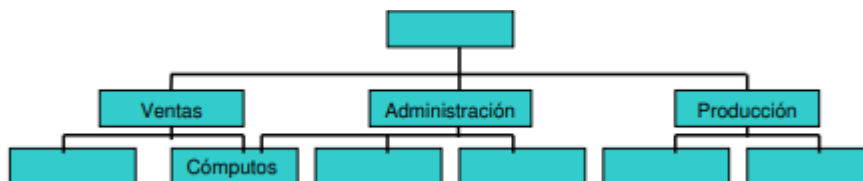
Para la construcción de un organigrama, es necesario comprender qué estructura organizacional tiene la empresa, teniendo en cuenta las diferentes jerarquías que se presentan dentro de esta, así como la división de funciones, jerarquía, línea de mando, canal de comunicación, naturaleza lineal o por departamentos, las jefaturas y los grupos de empleados (Bours, 2005).

Para procesar la jerarquización dentro del organigrama, se toman los siguientes elementos que Bours (2005) propone: Autorización y apoyo de los diferentes niveles: Es preciso identificar cuáles son las unidades de mando en el organigrama, por lo que ellos corresponden a los principales conectores dentro de la organización de este, partiendo de las diferentes jerarquías, así como junta directiva, gerente, asesor externo e interno, contador, auxiliares, entre otros.

- (1) Acopio correcto de la información: La información va de lo general a lo particular, siendo las relaciones entre los niveles jerárquicos la principal conexión, la naturaleza de estas relaciones, funciones, sea front office o back office, plazas o puestos que lo integran, entre

otros. Para ello es necesaria la realización de una investigación documental o una investigación de campo.

- (2) Clasificación y registro de los perfiles y líneas de mando: El registro guarda una vital importancia, por lo que se convierte como en un árbol que se va conectando, así como uno generacional, partiendo de la jerarquía.
- (3) Análisis de la información para su respectiva clasificación: El análisis de la información parte que esta debe ser recopilada, clasificada y registrada, para poder organizar los diferentes roles y pares en cuanto a jerarquía.
- (4) Diseño del organigrama: Se realiza de manera figurativa, utilizando líneas de conexión u elementos gráficos como fotos o imágenes representativas en la naturaleza de éstas.



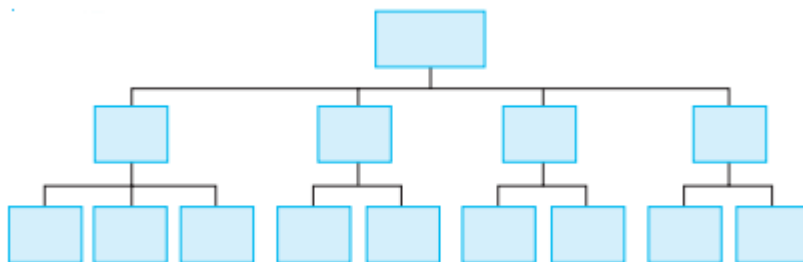
*Figura 1. Ejemplo de organigrama*

Fuente: Universidad Tecnológica Nacional – FRBA, 2008, pp. 11

El organigrama es una herramienta trascendental para el desarrollo de una empresa, por lo que, no puede ser llevado como una excesiva departamentalización y tampoco por una excesiva burocracia, esto ocasionaría limitaciones dentro del desarrollo de las distintas áreas de la organización.

Sin embargo, existen diferentes modelos de organigrama, que pueden establecerse de acuerdo a la necesidad que tenga la organización, para la Thompson (2007), el primero es el modelo jerárquico, este se basa en la línea de mando, los mandos superiores son los que dictan las

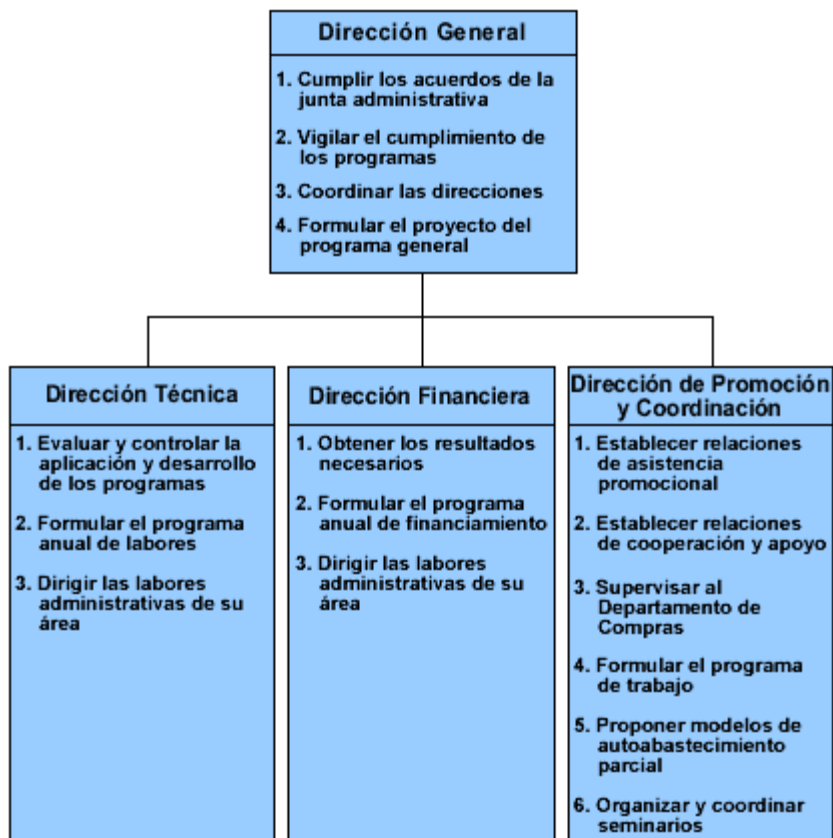
órdenes y las demás áreas se desprenden secuencialmente hacia abajo, hasta llegar a los niveles más bajos.



*Figura 2. Modelo Jerárquico organigrama*

Fuente: Organización de Empresas, Enrique, B. Franklin, 2004. p. 128.

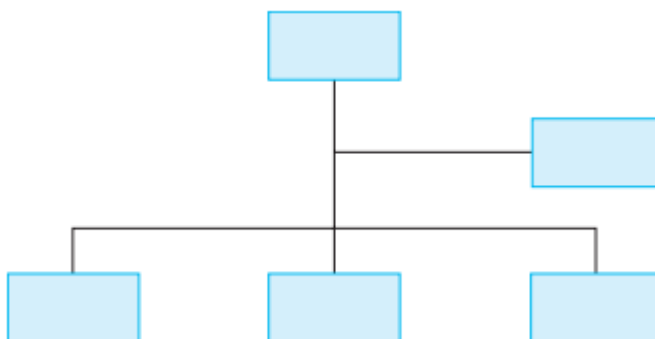
El segundo modelo es el funcional, el cual tiene la asignación de sub-tareas por unidades o áreas que se caracterizan por tener departamentos (Zapata, 2006). Teniendo en cuenta las áreas que lo conforman, su división parte de las funciones que se desarrollen y se basan en la especialización de un cargo que tiene funciones en otras áreas directivas.



*Figura 3. Modelo Funcional de organigrama*

Fuente: Organización de Empresas, Enrique, B. Franklin, 2004. p. 131.

El tercer modelo de organigrama para Franklin (2004), es el mixto, este busca aprovechar los modelos anteriores, teniendo en pie una estructura central, pero aplica una mayor especialización, creando una dependencia para consultas y asesores que no subordina las demás jerarquías, pero interviene en los procesos organizacionales desde su especialización.



*Figura 4. Modelo mixto de organigrama*

Fuente: Organización de Empresas, Enrique, B. Franklin, 2004. p. 139

#### **2.1.1.1. Factores críticos de éxito (FCE)**

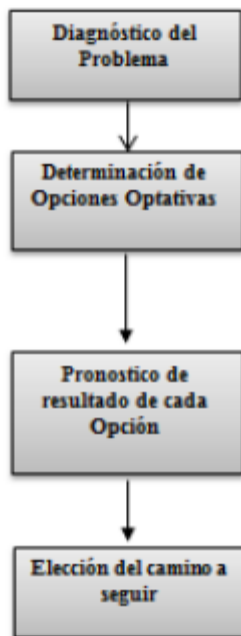
Corresponde a la determinación de aspectos que requiere la organización de forma realista que son clave a considerar para el desarrollo de la planificación estratégica, se enfatiza en acciones que define condiciones del entorno y contexto en el cual se pretende formular (Pimentel, 1999).

Los FCE son mencionados por primera vez por Daniel (1961), quien sostiene que existe la necesidad de eliminar temas que no se relacionaran con el éxito empresarial de una organización, así confirmar sistemas de información eficientes que permitan el desarrollo de una planificación y gestión organizacional.

Rockart (1979), define que un sistema de información suele ofrecer demasiada información que se asimiló parcialmente, para ello de poca relevancia, es importante incorporar una selectividad en los factores de mayor importancia que se orienten al éxito desde la operación, eficiencia y eficacia.

#### **2.1.1.2. Modelo de William Newman**

El modelo establecido por William Newman define la planeación desde el entendimiento de los procesos de planificación a partir de diferentes etapas de decisión, descritas como la etapa de diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de los resultados de cada acción y elección del camino a seguir (Álvarez, 2002)



*Figura 5. Modelo de William Newman*

Fuente: Álvarez, 2002. Pp. 13

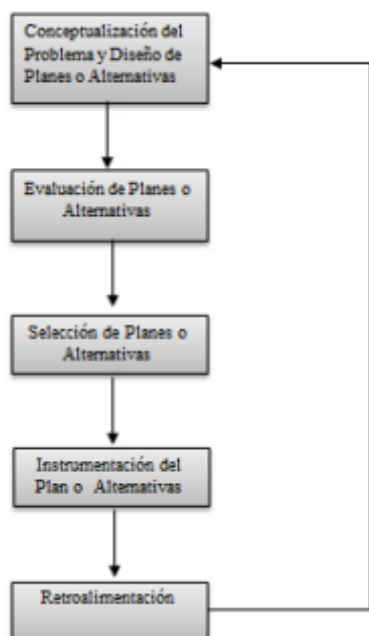
Representa una propuesta en la que el punto de partida es la teoría clásica de la administración, simpatiza a través del análisis de los procesos de planificación desde un diagnóstico relativo del problema implicando la solución de problemas a través de objetivos reales que no vayan encaminados a la especulación (Fuentes, 2015)

El presente modelo hace especial énfasis en la probabilidad de soluciones con alternativas orientadas a la planificación, presenta un interés dentro de las posibilidades reales desde aspectos inherentes a la organización preparando objetivos estratégicos siendo la acción planificadora el centro de operación.

#### **2.1.1.3. Modelo de Frank Banghart**

Para el direccionamiento estratégico requiere de un modelo que pueda ir de lo particular a lo general a través de diferentes alternativas, por lo que El modelo de Banghart, es conceptualizado por Álvarez (2002), es un modelo simplificado, parte de la conceptualización problema y el

diseño de planes o alternativas, procede en evaluar las alternativas, luego se seleccionan planes y alternativas, para la instrumentación del plan o alternativas y finalmente realizar la respectiva retroalimentación, este proceso continúa



*Figura 6. Modelo de Frank Banghart.*  
Fuente: Álvarez, 2002.

#### **2.1.1.4. Modelo de Russel Ackoff**

Para Ackoff (1970), los errores dentro de la organización son atribuidos a la falta de planeación, a la idealización retrospectiva de los resultados, como el hecho de haber o no haber tomado una decisión en el pasado o si pudo o no tener una repercusión en el futuro. Es de esta manera que, partiendo de los planteamientos de Ackoff, se puede realizar un análisis del direccionamiento estratégico a partir de una serie de pasos y uso de diversas herramientas que fortalezcan lo pasos en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico en la organización

Soluciones Galé S.A.S

Para el desarrollo organizacional de una empresa, es necesario tener una estrategia aplicable al fortalecimiento del objeto social, esta requiere ser planeada y direccionada por diferentes agentes

cuya competencia sea representativa para el desarrollo de ellas y exista un sentido de pertenencia de los demás agentes dentro de esta estrategia.

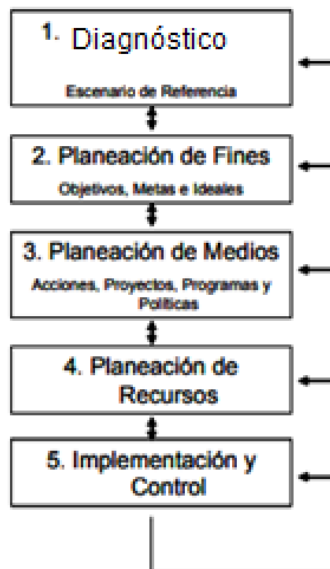
Es importante al implementar un plan de direccionamiento estratégico, partir de los conceptos en los que se desglosa este método, por lo que hay que partir de la escuela de la planeación que la fundamenta Ackoff (1965) que se encuentra basada en la acción, y esta requiere un proceso de comunicación y compromiso con los lineamientos macro de la organización. Para esto es necesaria una formulación de su estrategia en diferentes niveles, desarrollando perspectivas cuyo norte es la visión y misión empresarial. Posteriormente, describe que el “hilo conductor” de la actividad empresarial toma a la estrategia como una regla en la toma de decisiones, teniendo en cuenta 4 componentes:

1. Alcance
2. Vector de crecimiento
3. Ventaja competitiva
4. Sinergia

La planeación en las organizaciones demanda de una estrategia que se implemente a través del direccionamiento empresarial, por lo que Ackoff (2001), parte de un método en el que se puede fundamentar por medio de etapas, que pueden compaginarse con diferentes herramientas empresariales para tener una mayor certeza en el análisis correcto de la organización de forma medible y cuantificable.

Para el desarrollo de las diferentes etapas de la planeación estratégica, Ackoff (2001) describe un modelo que señala la calidad que guarda la planificación participativa, se presenta de manera eficaz y clara, para el diseño de un modelo estratégico dentro de una sociedad para el alcance de los resultados de la planificación, y esto se puede evidenciar de la siguiente manera:





*Figura 7. Modelo de planeación interactiva aplicada de Ackoff.*

Fuente: Ackoff, R (2001). Planificación de la empresa del futuro. Indicadores de impacto página 354.

Por otro lado, la planeación presenta 3 tipos de alternativas, que, según Ackoff, puede ser reactiva, proactiva e interactiva. La planeación reactiva, se realiza por parte de los actores, de los cuales se encuentran en niveles bajos de la organización, es de nivel jerárquico, se basa en las necesidades y prioriza necesidades, busca fundamentarse en un plan desde la jerarquía superior a la inferior; y la planeación proactiva, es realizada partiendo de los niveles más altos de la organización hasta llegar a los más bajo, busca basarse el cumplimiento, también busca dar una visión a futuro de la organización y cada unidad se adapta al entorno y selecciona objetivos y metas; y el último es la planeación interactiva, se ocupa de lograr el control sobre el futuro y permite la construcción de planes para alcanzar el crecimiento a futuro.

Al utilizar el planteamiento de Ackoff (2001), también se requiere el diseño de otras herramientas para el análisis holístico, teniendo en cuenta que cada una de las etapas que

propone Ackoff deben desarrollarse haciendo uso de las herramientas apropiadas para dichos fines, también es importante la construcción de una Matriz DOFA, la formulación de un Indicadores de impacto, además, es importante el fortalecimiento de la planeación estratégica partiendo del planteamiento de las problemáticas y sus posibles soluciones, haciendo uso de los objetivos organizacionales, la misión y visión, entre otros factores relacionados con la empresa, estas herramientas se integran a las etapas que Ackoff plantea de la siguiente manera:

#### **2.1.1.4.1. Etapa 1. Diagnostico**

Parte de la determinación de la problemática, se construye haciendo un análisis interno y externo de la organización a partir de aspectos como la empresa, clientes, proveedores, marketing, posicionamiento, finanzas, entre otros, para posteriormente construir una matriz de DOFA. David (1999) plantea que el DOFA es una herramienta para el análisis interno y externo de la empresa y es desarrollada para comparar desde las causas y efectos un análisis holístico de la organización.

Amaya (2010), describe el método DOFA como una herramienta utilizada de manera general como un método para el diagnóstico empresarial para el desarrollo de una planeación estratégica tomando atributos desde lo interno y lo externo.

Las estrategias anteriormente mencionadas se almacenan en la matriz DOFA como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. *Matriz DOFA.*

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Oportunidades (O)	Estrategias F – O	Estrategias D – O
Lista de oportunidades	Usar las fortalezas para	Disminuir las debilidades

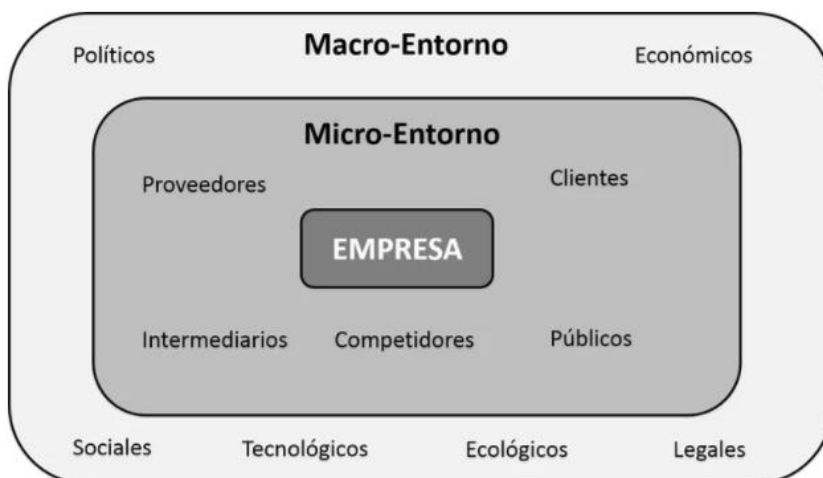
	aprovechar las oportunidades.	aprovechando las oportunidades
Amenazas (A)	Estrategias F – A	Estrategias D – A
Lista de amenazas	Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Universidad Nacional de Colombia, 2015.

La información que se utiliza para generar objetivos, es la relación dual, entre Fortaleza-Oportunidad, Debilidad-Oportunidad, Fortaleza-Amenaza, Debilidad-Amenaza, a partir de estos elementos, se pueden tomar puntos en común, por los cuales, pueden ser utilizados para la construcción de objetivos organizacionales.

Es de esta manera que Román, Arbeláez y Patiño (2012), plantean que, para iniciar un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la acción, su enfoque se realice a través de la consecución de los logros organizacionales, que debe ser adecuado para el grupo de personas que conforman la empresa o institución, lo que requiere un análisis interno y externo para proyectar las condiciones futuras que puedan afectar los procedimientos organizacionales.

Según David (1999), el análisis DOFA es un modelo que comprende aspectos internos como externos, favorables y desfavorables que afectan a la organización, se realiza para conectar los diferentes factores clave de la empresa a través de aspectos sociales, tecnológicos, políticos, entre otros.



*Figura 8. Análisis externo*

Fuente: David (1999). Modelo DOFA. Pp. 5

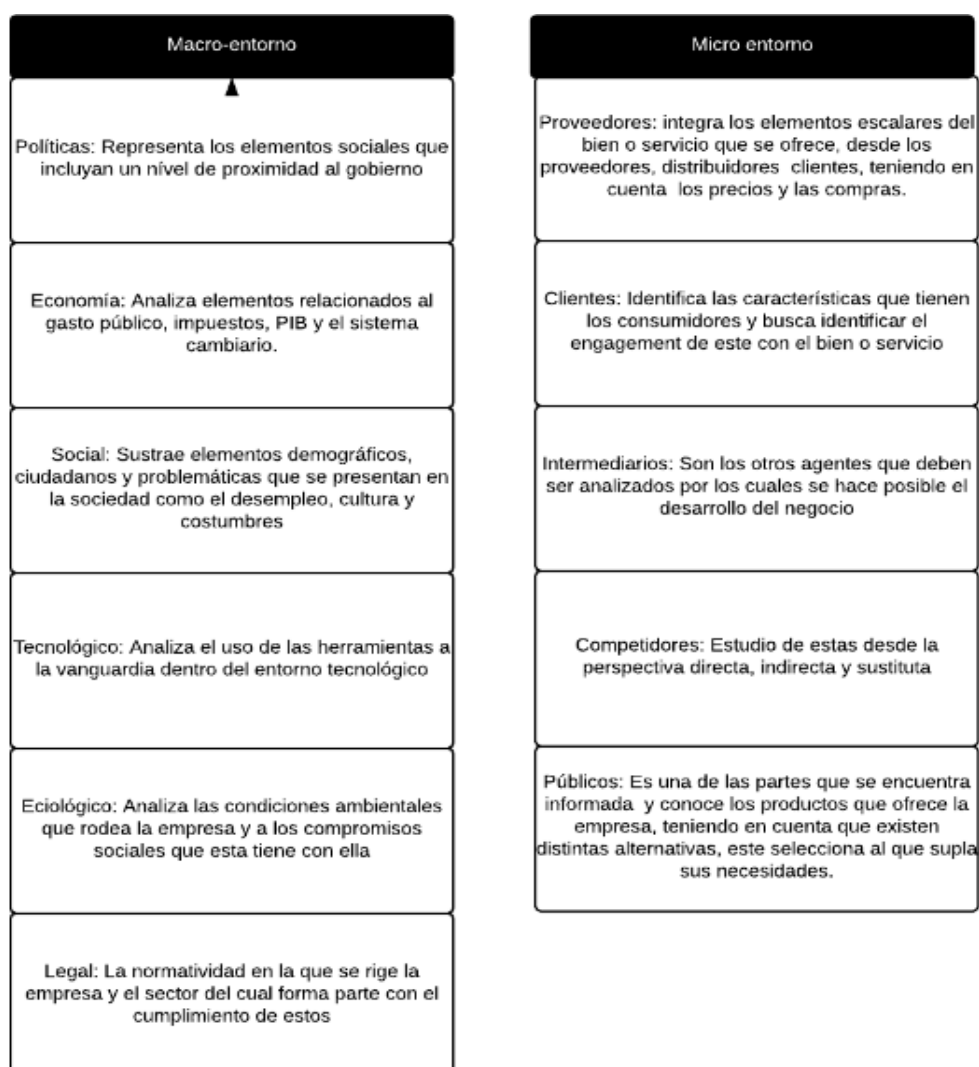
Estos factores afectan a las variables de competitividad, lo que se relacionan con aspectos que se encuentran en el medio, a partir de las diferentes escalas del entorno, macro o micro, por lo que se contextualiza este análisis en divisiones, tales como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los anteriores factores se relacionan entre sí de forma matricial; esto identifica aspectos claves para la empresa en la ejecución de un análisis realista del medio en que se encuentra.

Para la realización del análisis externo, es necesario a partir del criterio de los directivos de la organización, la selección de datos que podrían guardar relevancia y generar una reflexión al desarrollo del negocio, entendiendo que hay elementos inherentes al medio del cual se forma parte, igualmente los efectos reales que el entorno tiene y cuáles son potenciales dentro de la organización (Thompson et al., 2012), para ello, se utilizan los elementos, legales, económicos, políticos, sociales, ecológicos y tecnológicos para la realización del análisis.

Por otro lado, en cuanto al análisis interno, para David (1991), es importante la realización de una recopilación a cerca de las diversas operaciones de la empresa a partir de conceptos, por los

que se pueden evidenciar factores críticos de éxito, tales como las fortalezas, debilidades y las prioridades, haciendo posible el análisis de todas las áreas funcionales de la organización.

Es de entender que los factores internos de la empresa guardan una gran importancia, por lo que permite identificar qué tan bien se encuentra la empresa en su organización, desarrollando aspectos físicos, humanos y organizacionales. En cuanto a los aspectos físicos: estos hacen referencia a las instalaciones, equipos tecnológicos, máquinas y materias primas; humano: corresponde al talento que se utiliza en cuanto a capacidades y experiencia; y organizacionales: son elementos trascendentes que se estandarizan dentro de la organización (David, 1991).



*Figura 9. Descripción de los elementos internos y externos.*

Fuente: Grupo de trabajo, análisis de Montoya, 2017, 1-80.

A Partir de los factores internos y externos, son los tomados en cuenta para la construcción de la matriz DOFA, está compuesta por factores internos como las fortalezas y debilidades, por lo que los factores externos están compuestos por las oportunidades y amenazas.



*Figura 10. Análisis DOFA.*

Fuente: Carmona, 2018. Pp. 1.

Para la construcción de la matriz DOFA, es necesario realizar diferentes preguntas y enfocarlas desde diferentes perspectivas, por lo que, los aspectos internos, como las debilidades y fortalezas tienen una división desde sus dimensiones y la perspectiva de las preguntas estarán dirigidas hacia lo interno de la organización; por otro lado, las amenazas y oportunidades se analizan teniendo en cuenta lo externo, para poder contextualizar los diferentes aspectos relacionados con el entorno y el contexto en que se encuentra la empresa.

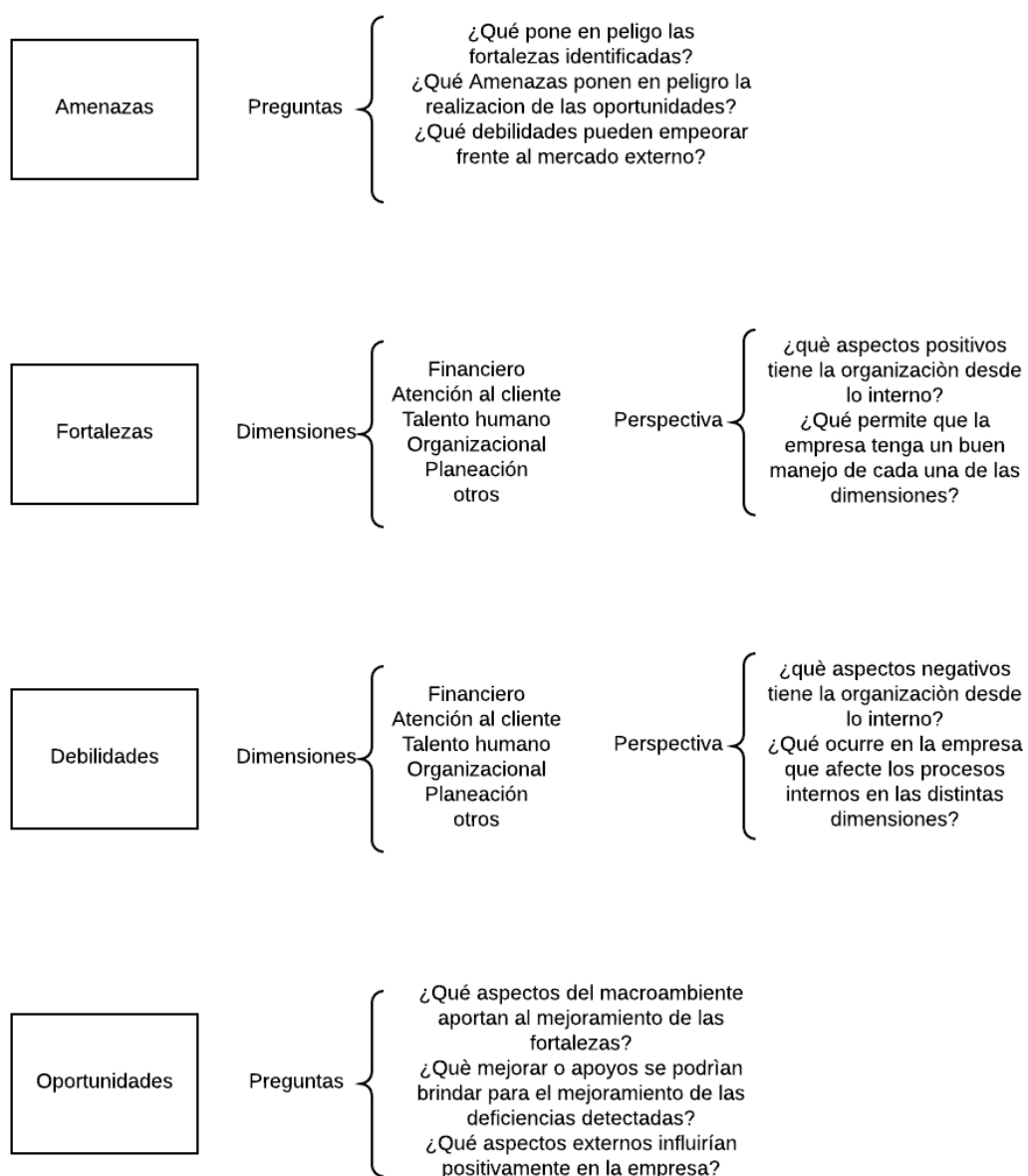


Figura 11. Características de matriz DOFA.

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Para la evaluación de la matriz DOFA se utilizan las sumas de calificaciones ponderadas que establece Contreras (2001), utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), permite la formulación de estrategias en las diferentes áreas funcionales de un negocio a partir de la evaluación de las fuerzas y debilidades, por otro lado, brinda una base para poder Identificar y

evaluar las relaciones que se desarrollan en las diferentes áreas de la empresa, el juicio para la valoración se realiza de carácter intuitivo, este elemento tiene un enfoque científico y puede ser interpretado en 5 pasos:

- a) Se analiza el valor de la organización y los diferentes factores relacionados con el negocio, partiendo de las problemáticas internas.
- b) Se asigna un valor decimal de 0.0 a 1.0, donde todos los factores deben sumar 1.0.
- c) Se da una calificación del 1 al 4, de acuerdo a cada uno de los factores como debilidad mayor (calificación =1), debilidad menor (Calificación =2), Una fuerza menor (calificación =3), Una fuerza mayor (Calificación = 4).
- d) Se multiplica la ponderación y el valor de cada factor para la identificación de las variables
- e) Se realiza la suma de las calificaciones ponderadas.

Por otro lado, para el análisis externo, se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Para David (2013), la matriz de evaluación del factor externo (EFE), permite resumir estrategias y olor la información desde diferentes perspectivas, cómo lo económico, social, cultural, demográfico, ambiental, entre otros, esta naturaleza permite identificar la competitividad de la empresa, para ello se utilizan 5 pasos para esto:

- a) Se elabora una lista de diferentes factores externos que inciden o han sido identificados a través de procesos de auditoría externa anteriormente realizados, estás pueden ser oportunidades o amenazas que pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa y a su sector.
- b) Se realiza la asignación de un valor que varía entre 0.0 (sin importancia), a 1.0 (muy importante), este valor indica la importancia y la relevancia que tiene este Factor para la obtención del éxito en el sector empresarial, cada oportunidad Recibe un valor Qué es



representado de forma más alta que las amenazas, éstas también pueden recibir valores altos si son de Gran relevancia, adversas o severas, su valor asignado En definitiva debe ser igual a 1.0.

- c) Se le asigna un valor a cada uno de los factores externos clave para poder identificar cuál es la eficiencia Que responda la estrategia que ha utilizado la empresa en la actualidad, lo que corresponde el puntaje 4 como a la respuesta excelente, tres como la respuesta que está por arriba del promedio, dos como la respuesta que es de nivel promedio y 1 como la respuesta deficiente. Las diferentes calificaciones se realizan a partir de la eficiencia que ha tenido la empresa y la estrategia a largo del tiempo, para ello las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso 2 se basan en el sector.
- d) Se multiplican los dos factores y se determina un valor ponderado.
- e) Se realiza la ponderación total de cada variable para determinar su valor ponderado.

Para David (2013), el puntaje 4 es el que representa la decisión respuesta más eficiente frente a los diferentes aspectos relevantes en el sector, donde los elementos evaluados con 1, son de los que hay que tener Especial cuidado para el desarrollo eficiente de la empresa en el sector.

#### ***2.1.1.4.2. Etapa 2. Planeación de los fines***

Esta etapa corresponde a la formulación de los objetivos, metas e ideales, partiendo de los establecidos en la empresa y reformulados para realizar un planteamiento basado en el rediseño idealizado de la organización a través del tiempo. Se compara el escenario al que se quiere llegar y se identifican las brechas organizacionales para el proceso de planeación estratégica partiendo de la misión y la visión de la organización, para esto se hace uso del DOFA.

Para formular un plan estratégico, Aramburú (2000), describe la importancia de formular una misión y una visión, porque estas definiciones son importantes para la puesta en marcha de un

proyecto, donde la visión supone +las proyecciones futuras y la misión describa la razón de ser de la organización.

#### ***2.1.1.4.2.1. Misión***

Con respecto a la misión, David (1991) plantea incluir diferentes características, como las siguientes:

- (a) Tener un alcance amplio sin incluir números ni cifras
- (b) Debe ser menor de 250 palabras
- (c) Debe ser inspirador
- (d) Revela la responsabilidad social y ambiental de la empresa
- (e) Tiene en cuenta la conciliación
- (f) Es perdurable a través del tiempo

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, se puede construir una misión, partiendo de las diferentes preocupaciones que tenga la empresa, qué concepto tiene de sí misma, qué imagen pública presenta, en qué mercado compete, entre otros factores necesarios para ello.

La misión es un objetivo general que distingue a la organización de otras similares, la elaboración debe enmarcar principalmente, la visión, necesidades, proyecciones y metas a futuro de los trabajadores y la naturaleza de los receptores, y a su vez los principios y valores que identifique el objeto social de la organización. Para su elaborar debidamente la misión, es necesario establecer como elementos fundamentales el crecimiento de la clientela y satisfacer sus necesidades mediante los productos y servicios ofrecidos, así mismo, debe ser definida, específica y clara.

#### **2.1.1.4.2.2. Visión**

Por otra parte, la visión se proyecta hacia el futuro y trata de la elaboración de una representación de la analogía entre la organización y el ambiente donde se desenvuelve. Es un modelo de lo que los gerentes creen que debe ser la empresa en un futuro.

La visión debe ser amplia e inspiradora; todos los miembros de la compañía deben tener conocimiento de ella, y de esta forma integrarlos a todos (el punto de vista de los clientes es un factor fundamental que no puede quedar por fuera en la construcción de la visión). La formulación de la visión debe tener presente las siguientes preguntas: ¿Qué quiero? ¿A quién me dirijo? ¿Para qué estoy? ¿A dónde quiero ir? ¿Cómo quiero ir? ¿Cuándo quiero ir?

Para la construcción de la visión es importante la búsqueda de un significado, enfocado en el éxito organizacional pensando a futuro teniendo en cuenta los componentes de lo que se pretende llegar a hacer (Chiavenato y Sapiro, 2010).

Por su parte, Thompson et al (2012) afirma que para la construcción de una visión, es importante tener en cuenta qué aspectos hay que hacer y elementos que hay que evitar; el primero, corresponde a ser gráfico, presentando qué rumbo se pretende llevar a la organización, la reflexión y asegurarse del direccionamiento al que se pretende llegar, por lo que también se mencionan qué rutas se utilizarán para ello; por otro lado, lo que se pretende evitar, es la ambigüedad, la idealización genérica y la poca expresión en términos limitados.

#### **2.1.1.4.2.3. Objetivos estratégicos**

Para la CEPAL (2009), los objetivos estratégicos son elementos que permiten materializar la misión y visión, esto toma como base el establecimiento de mecanismos de seguimientos y evaluación para el control y gestión que no pueden realizarse sin un proceso de planificación

estratégica. Los objetivos estratégicos son definidos como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas que tiene una organización para tener una secuencia para su cumplimiento, para su definición, establece que las principales características que tienen los objetivos estratégicos son (a) propuesta que sus competidores no puedan igualar; (b) enfoque hacia una temática que sea necesario desarrollar; (c) características clave como la eficiencia, incremento de utilidades, ventas, calidad, entre otros.

En el caso de la organización Soluciones Galé S.A.S. se formulará utilizando las variables aumento de las ventas y la utilidad como principales elementos para el desarrollo de la organización y la formulación de los objetivos estratégicos, estos serán enfocados en 4 aspectos fundamentales para la organización, así como las ventas, rentabilidad, planeación y cliente interno.

#### ***2.1.1.4.3. Etapa 3. Planeación de medios***

Se establecen mecanismos que se deberían llevar a cabo para el cierre de las brechas de la organización, se utilizan ideas, proyectos y acciones por medio del diseño y aplicación de políticas adecuadas que permitan generar un cambio organizacional. Para Harrington et al (1997), en la organización es importante realizar modificaciones que no sean drásticas, pero sí permiten eliminar desperdicios de tiempo, recursos y genera un mejoramiento de la eficiencia dentro de las actividades. También estas permiten estandarizar los ciclos y simplificar procesos para automatizar y enfocarse en el logro empresarial. En esta etapa se establecen estrategias para el diseño del plan de direccionamiento estratégico.

El proceso de planeación estratégica para Ackoff (1972), consiste en un proyecto con un futuro deseado y medios efectivos para llegar a él. La planeación de medios es un proceso que se

encuentra en la búsqueda de la adaptación desde el marco externo, fuerzas internas y una búsqueda por la mayor efectividad en la empresa.

En esta etapa se proponen las estrategias que serán utilizadas para la formulación de indicadores, estas son aspectos importantes en la toma de decisiones que se deben tomar para la organización, por lo que se enfocan en los objetivos organizacionales y permiten tener un enfoque al logro de estos en su cuantificación (Contreras, 2013).

Para la evaluación de las estrategias, se utiliza una Matriz Cuantitativa de planificación Estratégica (MCPE), de la cual, se realiza una lista de los factores clave o de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave, esta información proviene de las matrices EFI y EFI. Se cuantifican utiliza dándole valoraciones ponderada de acuerdo a la relación que tengan las estrategias, estas se cuantifican, se cuantifica de 0 a 4, como el mejor puntaje al mayor puntaje posible, de los cuales se los que tengan una mayor valoración serán utilizados para establecer los indicadores.

Luego se asigna una ponderación a cada factor de acuerdo con las matrices EFE y EFI. Se registran las estrategias alternativas en la fila superior de la matriz MCPE que proviene de la matriz DOFA propuesta, en esta se agrupan estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes. Se determina un Puntaje Atractivo (PA) del cual se valora como 1= No atractivo hasta un valor máximo que coincide con el número de estrategias del conjunto que se analiza, puede ser negativo. Luego se calculan las calificaciones atractivas (CA), El resultado multiplica las ponderaciones del PA, esta calificación es relativa de acuerdo al impacto, para finalmente obtener una calificación total del atractivo (CTA).

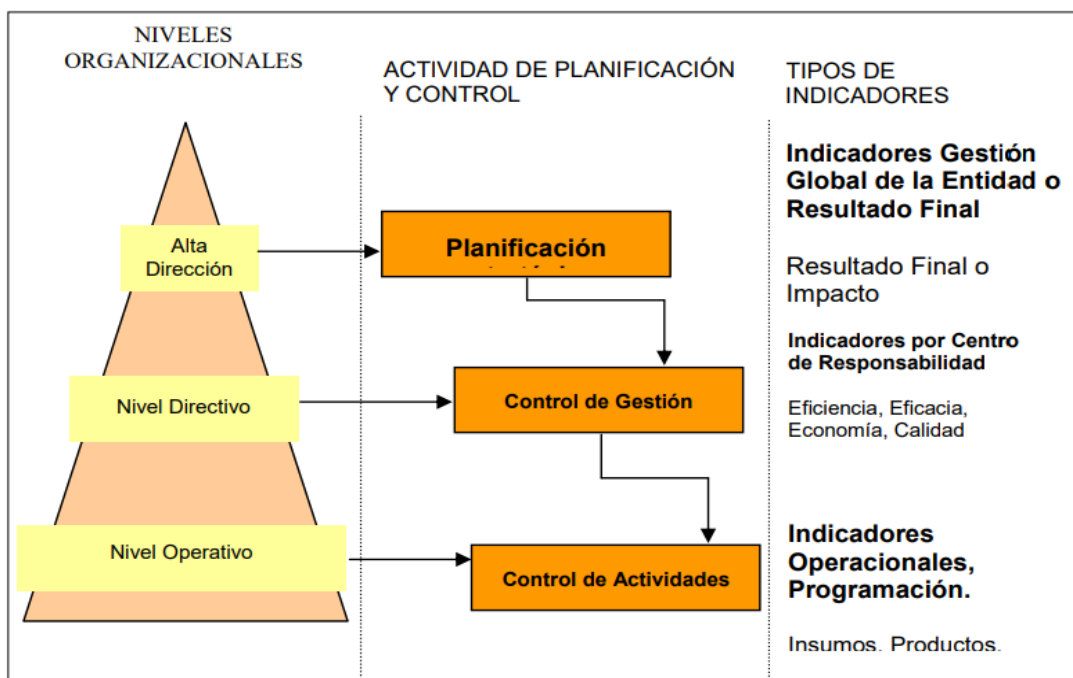
#### ***2.1.1.4.4. Etapa 4. Diseño y control***

En esta etapa se procederá a plantear indicadores de impacto partiendo de la formulación e identificación de los problemas internos y externos, y la contextualización respectiva de la organización. Un indicador representa un proceso para alcanzar el cumplimiento de la misión, objetivos y metas. Los indicadores se fundamentan como unidad de medida para evaluar las variables clave dentro de un sistema organizacional comparando la planeación con la ejecución con respecto al tiempo y al cumplimiento (Valle y Rivera, 2014)

Los indicadores son concebidos como una herramienta de planeación que tiene como objetivo el diseño de estrategias en el cumplimiento de un plan, esto se fortalece con la clasificación de indicadores, los objetivos para cada indicador, planeado y su ejecutado. Existen indicadores de desempeño generales dentro de la organización. Los indicadores pueden estar enfocados en recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad e innovación. Posterior a diseñar el plan de direccionamiento estratégico, se realizan las debidas conclusiones y recomendaciones para su diseño en la puesta en marcha del proyecto (Daft, 2010).

Los indicadores de gestión se construyen a partir de las necesidades y los diferentes factores esenciales para su ejecución, es por esto que, a partir de factores críticos de éxito, se puede medir el resultado partiendo de lo subjetivo transformándolo en un punto de referencia para la implementación y el control de un plan de direccionamiento estratégico, sin embargo, va de acuerdo al modelo que se utilice.

Para la construcción de indicadores, la CEPAL (2009), describe que existen 3 niveles, como la alta dirección, nivel directivo y el nivel operativo, estos indicadores parten de la planificación, control de gestión, y finalizan en el control de actividades respectivamente.



*Figura 12. Tipos de indicadores*  
 Fuente: CEPAL, 2009. P. 10.

Los indicadores tienen diferentes atributos para su medición, que Rodríguez (1991) los lista como la pertinencia, que se refiere a que las decisiones sean tomadas de acuerdo a la necesidad latente; precisión, que logre referirse al grado de medida que se pretenda obtener fielmente a una magnitud; oportunidad, que la información permita a través del conocimiento profundo el logro en los procesos a partir de las decisiones tomadas; confiabilidad, que sus características no se desvinculen de las anteriores, tampoco es una acto que se realice una sola vez, para desarrollarse, debe ser de forma repetitiva y con naturaleza periódica; y economía, por lo que se ajuste a lo presupuestal, de forma sencilla y proporcional. Estos son indispensables para realizar una estimación correcta de lo que se pretende medir. Los atributos parten de los principios de calidad y productividad, los cuales tienen criterios relacionados con la eficiencia y efectividad en los procesos.

Por otro lado, para Silva (2015), los indicadores deben tener diferentes características, así como la simplicidad, es entendida como la capacidad de definir eventos que se pretenden medir con relación al tiempo y los recursos; validez en el tiempo, que puedan perdurar en un periodo; adecuación, que corresponda fácilmente a la medida que se pretende describir definiendo magnitudes al nivel deseado; utilidad, que exista la posibilidad de orientarse a las causas para el alcance de un valor particular y al mejoramiento; participación de los usuario, que exista la capacidad de involucrar a los diferentes agentes y recursos de la organización; oportunidad, que exista la capacidad de tener los respectivos datos a tiempo real y que la información sea analizada de manera oportuna.

### **2.1.2. Toma de postura**

Teniendo en cuenta las diferentes teorías anteriormente mencionados, se puede tomar como base la metodología de Ackoff (2001), por lo que los pasos que describe para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico a través de un diagnóstico, partiendo de lo general a lo particular, permitirá realizar un análisis con una perspectiva organizacional utilizando la matriz DOFA como principal unidad de análisis de la organización. Posteriormente, para la realización de un análisis sistemático de la organización, Soluciones Galé S.A.S. es importante partir de herramientas que permitirán el éxito en la identificación de diferentes factores internos y externos de la organización. Se construye una matriz DOFA, Albert Humphrey (1979), la clasifica en cuatro (4) variables como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Después de la identificación de los factores, se hará uso de la teoría de Harrington (1997), donde los cambios organizacionales no se deben desarrollar de manera drástica, teniendo en cuenta que las propuestas se verán planteadas de manera gradual para el éxito organizacional a través del tiempo.



Finalmente, se plantearán los objetivos, misión, visión y valores corporativos de la organización Soluciones Galé. S.A.S. Posteriormente se crean unidades de medidas correspondientes a indicadores que, a través de una cuantificación de las variables económicas y no económicas, se formulan estas variables para el planteamiento correcto de un plan de direccionamiento estratégico de la organización Soluciones Galé S.A.S.

### **3. Capítulo III: Diseño de un plan de direccionamiento estratégico**

### **3.1. Marco estratégico**

#### **3.1.1. Definición del negocio**

La definición del negocio consiste en establecer cuál es el negocio en el cual la organización Soluciones Galé S.A.S compete, por lo que también es importante identificar cuáles son sus clientes, su ubicación, demanda y servicios ofrecidos. La competencia es un elemento trascendente, por lo que estos son elementos críticos de éxito. Para Zapata (2016), la definición del negocio toma dos aspectos esenciales que son, producto y mercado, a partir de este punto se analizan los diferentes elementos con relación al cliente. La teoría de la definición del negocio para Schumpeter (1978), es descrita como la relación entre el producto generado de una empresa y el dinero o precio que se establece del producto y de qué manera este genera una competitividad en el mercado.

En el desarrollo del taller #1 se identifican diferentes elementos esenciales para la definición del negocio, por esto, se parte de la hipótesis que la empresa Soluciones Galé S.A.S desarrolla actividades del área de la construcción, con un enfoque en contratos, licitaciones y concesiones. Posteriormente se define que el cliente principal es el Estado, del cual la organización tiene diferentes contratos vigentes en la actualidad, la organización es competitiva dentro del mercado y en Sincelejo han desarrollado alianzas estratégicas a partir de consorcios, con los cuales se pueden ejecutar de manera múltiple los diferentes proyectos y cumplir con las responsabilidades contractuales. En el desarrollo del taller #1, los participantes definieron que, al haber un único cliente, que es el Estado, esto puede ser visto como una oportunidad, pero también una amenaza. Para la definición del negocio fue necesario el aporte de cada participante desde 3 enfoques, el primero es la producción, el segundo, la necesidad y el tercero, la capacidad básica, estos fueron

establecidos por los participantes del taller #1 y se desarrollaron a través del aporte de cada área de Soluciones Galé S.A.S. los integrantes realizaron las diferentes actividades para la construcción de la definición del proyecto, tuvieron en cuenta tres (3) elementos clave, así como el producto que ofrece, qué necesidades suple y cuál es su capacidad básica.

Tabla 2. *Definición del negocio para Soluciones Galé S.A.S*

Enfoque	Definición
Producto	Diseño y ejecución de obras civiles contratación pública y privada de obras civiles
Necesidad	Capacidad económica para la contratación pública Participar como socio estratégico para empresas públicas y privadas en la ejecución de proyectos de ingeniería civil Generación de valor agregado en la contratación pública
Capacidad básica	Construcción de obras civiles con mano de obra calificada Ofrecer soluciones de calidad y una buena administración de los recursos públicos

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

La organización en el departamento de Sucre cuenta con alianzas reconocidas en el sector de la construcción, las cuales han sido líderes y pioneros en el desarrollo de proyectos de gran impacto en cuanto a la infraestructura y vivienda respecta. En el aspecto financiero, la organización no cuenta con fuentes de financiación en entidades bancarias y fiducias.

Por otro lado, la filosofía de la organización está enfocada en el cumplimiento de los valores teniéndolos como pilares en el actuar de los miembros de la organización, se encuentra encaminada a realizar de manera eficiente los procesos con una colaboración mutua y un buen desarrollo competitivo dentro del mercado de la construcción, para ello, en cuanto a la planificación, es importante realizar una representación de la estructura jerárquica de la

organización de manera interna, visualizando los cargos y facilitar los procesos dentro de la empresa.

### **3.1.2. Análisis interno**

Para la realización del análisis interno, al igual que el anterior, se realiza el taller #2, en este se analizan los diferentes factores que representan a la organización a partir de las principales características que presenta, es importante partir de las diferentes áreas y dependencias, donde se identifican cuáles fortalezas y debilidades son las que se encuentran en la empresa partiendo de una brainstorm.

Se analiza qué elementos internos inciden en la organización, donde se identifican diferentes aspectos correspondientes a diferentes ítems, así como los financieros, organizacionales, atención al cliente, talento humano y planeación.

#### ***3.1.2.1. Análisis del valor de la organización***

El valor de la empresa se encuentra representado en la calidad y el cumplimiento a los contratantes a lo largo de la experiencia en los anteriores años, por lo que a medida que van pasando los años, Soluciones Galé S.A.S va generando una mayor confianza dentro del mercado, por lo que las diferentes organizaciones públicas y privadas lo toman como punto de referencia para la contratación de concesiones, licitaciones, entre otros desde lo público y lo privado en modalidades de consorcio.

Se realiza una valoración a través de la matriz EFI en la organización, por lo que se logran identificar los elementos internos de la organización, donde para su construcción fue necesario el establecer las fortalezas y debilidades, a partir de una lista de prioridades que requiera la organización, en esta se tuvo en cuenta que la empresa tiene un buen apalancamiento financiero,

pero necesita el fortalecimiento de diferentes aspectos organizacionales, por lo que la operación ha sido un factor importante, porque hay una buena distribución del trabajo frente a la operación, pero las áreas de gestión que son las soporte, existen procesos que no pueden desarrollarse a cabalidad.

### **3.1.2.2. Factores internos de la organización Soluciones Galé S.A.S**

Para los participantes del taller #2, se pueden identificar que existe un buen apalancamiento y los buenos índices financieros reflejados en sus estados financieros durante los últimos 6 años y su óptimo manejo en la línea y pago de créditos, la empresa cuenta de forma inmediata con fuentes de financiación y créditos ante las principales entidades bancarias en la ciudad de Sincelejo.

Se tomó como punto de referencia los diferentes proyectos que Soluciones Galé S.A.S ha ejecutado, por lo que en el taller #2 se recopilaron por parte de la gerencia el área administrativa, las diferentes experiencias obtenidas en las distintas áreas en el sector de la construcción:

Tabla 3. *Proyectos de Soluciones Galé S.A.S*

<b>Contratante</b>	<b>Contratista</b>	<b>Objeto</b>	<b>valor</b>	<b>Año</b>
Municipio De Sincelejo	Jorge Álvarez	Seleccionar un operador de la administración del recurso entregado por Colombia humanitaria y desarrollar las actividades de atención humanitaria y rehabilitación en el ítem de reparación de vivienda con ocasión del fenómeno de la niña 2010-2011.	\$ 1.486.800.000,00	2011
Municipio De Tuchín	Consortio Redes G1	Construcción ampliación y mantenimiento de redes de alcantarillado sanitario en la cabecera municipal de Tuchín	\$ 1.522.529.600,00	2012

Aguas De La Sabana S.A. E.S.P.	Soluciones Galé S.A.S.	Construcción del cerramiento perimetral del pozo n° 23, reparación y adecuación del cerramiento del pozo n° 19, ubicados en el municipio de Chinú– Córdoba	\$ 43.039.154,00	2012
Fundación Porvenir	Soluciones Galé S.A.S.	Construcción de dos de los comedores de las sedes escolares San Isidro y San Roque y la remodelación de las cocinas de preescolar mis primeras experiencias y la IE. María Inmaculada en el Municipio de San Benito Abad	\$ 120.000.000,00	2012
Municipio De San Benito Abad	Soluciones Galé S.A.S.	Construcción de un aula en la sede del hogar agrupado ubicado en la cabecera municipal y mantenimiento de pintura, subse de administrativa en la alcaldía municipal de san Benito Abad Sucre	\$ 209.523.806,00	2013
Municipio De Sampedo	Unión Temporal Perimetral Vial	Construcción de pavimento en concreto rígido y rehabilitación de redes de alcantarillado y acueducto en la carrera 14 entre transversal 13 y carrera 18 y la calle 16 entre carrera 20 y carrera 21 en el municipio de Sampedo-sucre	\$ 656.498.730,00	2013
Municipio De San Benito Abad	Consortio Vial La Villa 2013	Adecuación y mejoramiento de 3225 mts de las vías urbanas del municipio de san Benito abad - sucre.	\$ 325.945.079,00	2013
Aguas De La Sabana S.A. E.S.P.	Soluciones Galé S.A.S.	Construcción del cárcamo para recubrimiento de tubería de 24" pgl Barrio Villa Orieta en el municipio de Sincelejo. Sucre	\$ 31.556.388,00	2013
Consortio Sincelejo 2013	Soluciones Galé S.A.S.	Servicio de transporte de material para subbase del contrato de obras cuyo objeto es la construcción de la vía san Antonio, corregimiento Buenavista en el municipio de Sincelejo- departamento de sucre.	\$ 72.040.000,00	2013

Municipio De Sincelejo	Unión Temporal Sincelejo Fase III	Suministro e instalación de la red matriz en pead en la diagonal 41a entre carrera 19 y calle 42h y en la diagonal 42a entre carreras 19 y 26 suministro e instalación de red menor en pead en la carrera 36 entre calles 14 y 18, carrera 37 entre calles 14 y 18, y calle 27 entre carreras 23a y 23b; y construcción del sistema de acueducto de la Vereda Policarpa fase III, del municipio de Sincelejo.	\$ 787.310.641,00	2013
Aguas De La Sabana S.A. E.S.P.	Soluciones Galé S.A.S.	Construcción del tramo II de la línea de aducción del campo de pozos san Jorge desde el k+9100 hasta el k12+800 para el municipio de Sincelejo.	\$ 5.202.732.319,00	2013
Municipio De San Benito Abad	Consorcio Red Vial Punta De Blanco	Rehabilitación y mantenimiento de la red vial del corregimiento de punta de blanco, municipio de san Benito abad, departamento de sucre	\$ 209.523.806,00	2013
Municipio De Chalan	José Escamilla Sierra	Construcción de un parque recreativo en la zona urbana del municipio de chalan.	\$ 201.063.309,00	2014
Municipio De Chalan	Consorcio Vial Chalan 2014	Mejoramiento en afirmado de la vía manzanares - Montebello zona rural del municipio de chalan departamento de sucre.	\$ 276.000.000,00	2014
Gobernación De Sucre	Consorcio Vial Sucre 2014	Construcción de pavimento rígido en la carretera 3 entre calles 5 y 3b en el corregimiento de la arena y Antonio de la vía san Antonio de palmito-las huertas, municipio de Sincelejo-departamento de sucre.	\$ 868.202.004,00	2015
Municipio De San Benito Abad	Consorcio Vías Santiago Apóstol	Rehabilitación de vías del corregimiento de Santiagoapóstol en el municipio de san Benito abad departamento de sucre.	\$ 1.412.163.581,00	2015



Aguas De La Sabana S.A. E.S.P.	Consortio Redes 2015	Construcción completa del sistema de alcantarillado sanitario del barrio villa paz en el municipio de Sincelejo y la reposición de redes de acueducto y alcantarillado sanitario en la carrera 30 entre calles 27 y 30 del barrio OspinaPérez en el municipio de corozal, sucre.	\$ 1.868.240.469,00	2015
Supermotos De Córdoba S.A.	Soluciones Galé S.A.S.	Adecuaciones y obras civiles de infraestructura, en áreas de sala de ventas, posventa y fachada, en el local comercial donde se trasladará el punto de venta principal de súper motos de córdoba.	\$ 56.317.660,00	2015
Municipio De Coloso	Consortio Vial Coloso 2015	Revisión y ajustes a los diseños y construcción de pavimento en concreto rígido de la vía principal del municipio de coloso - sucre.	\$ 934.539.015,00	2015
Municipio De El Roble	José Escamilla Sierra	Adecuación y dotación de la sede para el archivo central de la alcaldía del municipio de “El Roble”, departamento de Sucre.	\$ 192.980.607,00	2016
Aguas De Bolívar S.A. E.S.P.	Consortio Redes De Bolívar	Obras varias para optimizar acueductos y alcantarillados en municipios del departamento de bolívar.	\$ 3.875.559.126,79	2016
Municipio De Sincelejo	José Escamilla Sierra	Adecuación y mejoramiento de infraestructura educativa para la atención integral de la primera infancia en el municipio de Sincelejo.	\$ 2.250.402.155,00	2016
Corporación Autónoma Regional Del Sur De Bolívar- Csb.	Unión Temporal Ecosur	Consultoría para la formulación de un modelo de ordenamiento ambiental en la jurisdicción de la corporaciónautónoma regional del sur de bolívar csb - departamento de Bolívar.	\$ 1.890.131.565,00	2017
Municipio De Caimito	José Escamilla Sierra	Adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de la institución educativa nueva estrella en el municipio de caimito.	\$ 294.954.049,61	2017

Gobernación De Sucre	José Escamilla Sierra	Construcción de cerramiento perimetral en muro abujardado en la institución educativa mariscal, en el municipio de Sampedra, departamento de sucre.	\$ 701.411.931,29	2017
Municipio De Guaranda	Consortio Vial Guaranda	Construcción de placa huella en la vía principal del centro poblado de Gualanda, zona rural de Guaranda, sucre.	\$ 938.418.711,00	2017
Municipio Del El Roble	Consortio Redes Del Roble	Construcción de la ampliación de la cobertura del sistema de alcantarillado sanitario urbano en el municipio del roble, sucre.	\$ 549.972.777,00	2017
Municipio De Los Palmitos	Consortio Vial Malambito	Obra pública para el mejoramiento y rehabilitación de la vía que conduce de los palmitos hasta el sector Malambito, en el municipio de los palmitos - sucre.	\$ 929.070.487,69	2017
Municipio Del El Roble	José Escamilla Sierra	Construcción de pavimento en concreto rígido de la calle 5 entre carrera 4 y 6 límites de los barrios los almendros y las peñitas del municipio de el roble - departamento del sucre.	\$ 457.546.580,00	2018
Municipio De San Bernardo Del Viento	Consortio Vial San Bernardo 2018	Construcción de placa huella en concreto hidráulico en la vía que comunica a punta de piedra con la playa municipio de san Bernardo del viento – Córdoba.	\$ 1.039.119.631,23	2018

Fuente: Informe de Administración de Soluciones Galé S.A.S

Sin embargo, a lo largo en la ejecución de proyectos se han presentado casos en los que se terminan y entregan las obras y no son pagadas oportunamente por las entidades contratantes, lo que ha ocasionado que a la fecha se encuentran altas cuentas pendientes por cobrar de años anteriores, devaluando el capital invertido en el momento de la ejecución que ha conllevando a hacer préstamos bancarios que generan intereses y provocan detrimento en la utilidad esperada. Otra de las problemáticas, corresponde a no contar con una provisión en caso de quedar ilíquidos para no tener necesidad de adquirir un préstamo y pagar intereses que coloca en sobre costo una

obra y tampoco dar prioridades en la parte legal como son la liquidación de impuestos y prestaciones sociales

Tabla 4. *Factores y problemáticas internas*

Factores	Problemáticas
<b>Comunicación:</b> Abierta, libre y directa entre jefe y empleado, existe un conducto regular y se solucionan de manera rápida los problemas	No se ha establecido un organigrama, ni misión, ni visión de la empresa en tiempo presente.
<b>Atención al cliente:</b> Se presenta con amabilidad, atención y respeto a los clientes y allegados a la sociedad.	En ocasiones el personal tiene múltiples funciones al tiempo, por lo que se postergan actividades o labores
<b>Talento humano:</b> El personal está capacitado para el desarrollo de las labores, con profesionales como Ingenieros, Arquitectos, Albañiles, Electricistas, Maestros de obras, Contadores, etc.	

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Estratégicamente se coordinan los proyectos desde el inicio de las licitaciones públicas y adjudicación de contratos, luego en la ejecución de los proyectos se verifica al personal de obra y proveedores, se realiza un cronograma de las actividades a ejecutar en las obras con el fin de cumplirlas al tiempo estimado y poder entregarlas sin retrasos. Sin embargo, No se cuenta con parámetros establecidos que constituyan cada una de las actividades a realizar para nuevo personal en obra y oficina.

### 3.1.2.3. *Fortalezas y debilidades de la organización Soluciones Galé S.A.S*

Al concluir el taller # 4, se identifican las diferentes fortalezas y debilidades a partir de la aplicación de una entrevista a la contadora, a un miembro de la junta directiva y a un funcionario, para identificar los diferentes factores en la organización desde la dimensión financiera, organizacional. Atención al cliente, talento humano y planeación.

Tabla 5. *Fortalezas y debilidades identificadas*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las normas tributarias.</li> <li>• Existencia de un departamento contable.</li> <li>• Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.</li> <li>• Contabilidad y planeación organizada por proyectos.</li> <li>• La información contable es clara y de fácil interpretación.</li> <li>• Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.</li> <li>• Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.</li> <li>• Se cuenta con un profesional SISO.</li> <li>• Se cumple con las normas de seguridad social.</li> <li>• Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas</li> <li>• Instalaciones adecuadas para atender los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.</li> <li>• No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.</li> <li>• Falta de experiencia para participar en licitaciones</li> <li>• Falta departamento de licitaciones.</li> <li>• No hay un departamento de talento humano.</li> <li>• No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.</li> <li>• No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.</li> <li>• No hay políticas establecidas en promoción de acenso.</li> <li>• No existe departamento de planeación y control de obras</li> <li>• No se cuenta con una misión y visión definidas</li> <li>• La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.</li> <li>• En temporadas de fin de año no se integran los empleados</li> </ul>

- Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita
- Experiencia en todas las áreas de la construcción
- La empresa cuenta con buenas relaciones en el sector.
- Buena relación con los clientes internos y externos.
- No se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.
- En temporadas de fin de año no se integran los empleados
- Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral
- No se cuenta con un portafolio de servicios
- No hay definidas escalas salariales.
- No existe programa actual para las capacitaciones.
- No hay un organigrama elaborado físicamente.
- No están creados los perfiles de cada cargo.

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Por otro lado, se realiza en el desarrollo del taller, la selección de las F y D que mayor relevancia tienen para su desarrollo en la actualidad en Soluciones Galé S.A.S., se tiene en cuenta la valoración realizada por los participantes del taller #2, donde se utiliza la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), con sus respectivas valoraciones de la siguiente manera:

Tabla 6. *Evaluación de fortalezas y debilidades*

Fortalezas (F)	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
· Cumplimiento de las normas tributarias.	0,03	1	0,03
· Existencia de un departamento contable.	0,03	1	0,03
· Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano	0,03	1	0,03

de obra especializada y mano de obra no capacitada.			
· Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	0,025	1	0,025
· La información contable es clara y de fácil interpretación.	0,025	1	0,025
· Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,025	1	0,025
· Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	0,025	3	0,075
· Se cuenta con un profesional SISO.	0,025	4	0,1
· Se cumple con las normas de seguridad social.	0,025	4	0,1
· Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	0,025	4	0,1
· Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	0,01	3	0,03
· Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	0,01	4	0,04
· Experiencia en todas las áreas de la construcción	0,1	4	0,4
· La empresa cuenta con buenas relaciones en el sector.	0,1	4	0,4
· Buena relación con los clientes internos	0,1	4	0,4

y externos.			
Debilidades (D)	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderado
No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.	0,03	1	0,03
No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.	0,03	1	0,03
Falta de experiencia para participar en licitaciones	0,03	1	0,03
Falta departamento de licitaciones.	0,03	1	0,03
No hay un departamento de talento humano.	0,03	1	0,03
No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.	0,03	1	0,03
No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.	0,025	1	0,025
No hay políticas establecidas en promoción de acenso.	0,025	1	0,025
No existe departamento de planeación y control de obras	0,025	1	0,025
No se cuenta con una misión y visión definidas	0,02	1	0,02
La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.	0,02	2	0,04
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02	2	0,04
No se cuenta con capital de trabajo y cupos	0,02	2	0,04

para créditos.			
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02	2	0,04
Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,01	2	0,02
No se cuenta con un portafolio de servicios	0,01	3	0,03
No hay definidas escalas salariales.	0,01	3	0,03
No existe programa actual para las capacitaciones.	0,01	3	0,03
No hay un organigrama elaborado físicamente.	0,01	4	0,04
No están creados los perfiles de cada cargo.	0,01	4	0,04
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>77</b>	<b>2,435</b>

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Las F y D que tuvieron la evaluación 3, son las que serán utilizadas para la matriz DOFA cruzada y el planteamiento de estrategias.

#### **3.1.2.4. Conclusiones y recomendaciones del análisis interno**

En el taller #5, se utiliza toda la información que anteriormente se analizó, donde se identificó que la organización a partir del análisis interno, presenta diferentes problemáticas, partiendo de algunos detalles en diferentes contextos, dentro de la administración financiera, existen limitaciones como la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF), múltiples presupuestos divididos en proyectos y la falta de reservas, pueden convertirse en elementos negativos que genera consecuencias a corto y mediano plazo, desde el organizacional no hay existencia de manuales de funciones y tampoco organigramas, desde la



atención al cliente, es necesaria la implementación de un portafolio de servicios que pueda mostrar el contenido de los proyectos.

En el taller un punto importante fue el talento humano, porque tiene ciertas debilidades, por lo que, al no existir manuales de funciones, tampoco hay una estandarización de las diferentes labores, aspecto que sobrecarga el trabajo en algunas personas, y desde la planeación, a pesar de realizar la por proyectos, es necesario llevar una mejor organización.

A pesar de existir diferentes aspectos a mejorar, la organización se ha mantenido en pie a lo largo de los años y ha generado el impacto necesario para seguir encontrándose en el mercado y contratar cumpliendo con los elementos necesarios para ser sostenible, también es una empresa que tiene la confianza de las instituciones bancarias por su buen manejo Financiero a lo largo de los años, en definitiva, la empresa se encuentra en constante crecimiento y es necesario fortalecer los desaciertos para poder generar un impacto en mayor medida en el mercado de la construcción y consultoría técnica.

### **3.1.3. Análisis externo**

Para la realización del análisis externo, se realizó el taller #3 a partir del grupo de trabajo, en este se analizan los diferentes factores externos de la organización utilizando el aporte de cada uno de los participantes, teniendo como referencia el contexto local, donde se identifican los aspectos relevantes de la organización, se utilizó la información suministrada de 4 agentes importantes de la organización, correspondientes al departamento de obras, financiero, talento humano y organizacional. Se identifican aspectos correspondientes a diferentes ítems, así como los financieros, organizacionales, atención al cliente, talento humano y planeación.

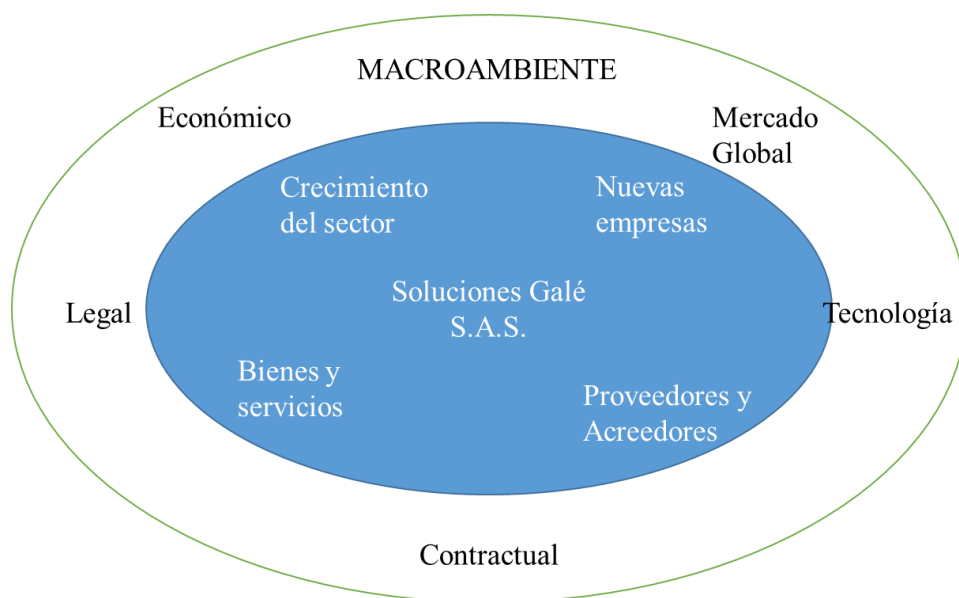
La información se recolectó a través del análisis del sector desde la perspectiva de los directivos de la organización, una identificación del sector en cuanto a mercado y diferentes características que tiene.

### ***3.1.3.1. Análisis del macro-entorno***

En Colombia, el sector de la construcción puede verse desde dos ópticas, el primero es la contratación privada y la segunda es la contratación pública. Para Vargas (2015), la contratación con el sector privado busca viabilizar un proyecto a través de la rentabilidad en su ejecución, contemplando elementos como el alcance, tiempo, costo, interés de la contratación público, prima el bienestar común y el aprovechamiento al máximo de los limitados recursos de tiempo y dinero; al ser un sector que requiere diferentes áreas académicas o laborales, se encuentra encausado a la gestión humana de profesionales en distintas disciplinas, de acuerdo a cada ciclo del proyecto, así como expertos en hidráulica, vías, puentes, entre otros.

Teniendo en cuenta el macro-entorno, Thompson et al (2012), distingue que, en la práctica, la realización de un diagnóstico estratégico externo, requiere del estudio de múltiples factores, su relación recíproca a largo plazo y sus efectos de manera real que sea potencial en la organización. Es de esta manera que se realiza un análisis del macro-ambiente, teniendo en cuenta los diferentes factores que se relacionan con la organización.

Para poder identificar el macro ambiente, se identifica que en la organización Soluciones Galé S.A.S, existen distintos agentes que se encuentran alrededor de este, son los elementos que generan un mayor impacto para poder identificar las oportunidades y las amenazas, se realiza una en el taller #3 una lluvia de ideas sobre los agentes externos del macro-ambiente que se encuentran.



*Figura 13. Análisis del macro-ambiente, con base en qué referente*

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### **3.1.3.2. Análisis del sector**

La organización Soluciones Galé S.A.S, se encuentra a la vanguardia en el mercado, teniendo en cuenta las diferentes alianzas estratégicas que tiene, sin embargo, hay diferentes elementos en los que es importante realizar un análisis del negocio, para ello es importante identificar elementos tributarios, contractuales y cambios desde lo gubernamental.

El mercado de la construcción a lo largo de los años ha presentado distintas situaciones propias de él, por lo que Soluciones Galé se ha mantenido dentro del mercado a lo largo de los años, a pesar de estar supeditado a excepciones contractuales, como la ley de garantías en algunas épocas del año, las fechas de las licitaciones, entre otros.

En el sector se presentan diferentes riesgos en el desarrollo del negocio, por los que existe un poder de negociación por parte de los proveedores, donde hay un riesgo también de nuevas empresas en el mercado, la sustitución de bienes y servicios y habrá un comprador o negociador que decidirá sobre el producto que se ofrece.

Para el DANE (2016), entre los años 2016 y 2015, ha existido un aumento en la construcción de edificaciones en un 6%, obras civiles en un 2,4% y la producción de edificaciones no residenciales en un 10,1%, el sector de la construcción corresponde a un mercado representativo para el país.

### **3.1.3.3. Oportunidades y amenazas de la organización Soluciones Galé S.A.S**

Para la formulación de las oportunidades y amenazas, se realiza el taller #3, en este taller, se realiza una recopilación de las oportunidades y amenazas de acuerdo a diferentes factores que relacionan el mercado externo con lo que influye de manera directa a la organización, en este se realiza una ponderación y cuantificación a través de una matriz EFE, en esta se establecen las ponderaciones y diferentes cuantificaciones de cada uno de los factores externos que se identifican en la organización. En este se analiza el sector desde lo externo, se mira qué elementos inciden en la organización que no pueda ser regulado por ellos mismo, por lo que se puede identificar que su percepción en cuanto a las oportunidades y amenazas en el mercado, se encuentra dirigido en distintos aspectos, que fueron identificados como distintas dimensiones, como la tecnología, economía, aspectos legales, contractuales y la globalización, estos elementos se establecen en la tabla 3.

Tabla 7. *Oportunidades y amenazas*

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en el mercado</li> <li>• Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.</li> <li>• Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.</li> <li>• Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder convocatorias del SECOP</li> <li>• Incremento de intereses bancarios</li> <li>• Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.</li> <li>• Cambios legales en las modalidades de contratación</li> <li>• Nuevos competidores</li> </ul>

- Baja en el presupuesto en el sector de vivienda

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Posteriormente, se realiza una evaluación de las O y A, donde se realizan ponderaciones con la calificación 1 a 4 y ponderaciones de cada una cuyo total es 1, por lo que se identifica en la tabla 4.

Tabla 8. *Valoración de Oportunidades y amenazas*

Oportunidades (O)	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Liderazgo en el mercado	0,2	4	0,8
Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.	0,1	3	0,3
Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.	0,2	4	0,8
Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.	0,1	3	0,3
Amenazas (A)	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Perder convocatorias del SECOP	0,1	2	0,2
Incremento de intereses bancarios	0,05	1	0,05
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.	0,05	3	0,15
Cambios legales en las modalidades de contratación	0,05	2	0,1
Nuevos competidores	0,1	3	0,3
Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>3,05</b>

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Se utilizan las Oportunidades que en el taller se establecieron como prioritarias, al igual que las amenazas con mayor relevancia para la formulación de estrategias para la organización Soluciones Galé S.A.S.

#### **3.1.3.4. Conclusiones del análisis externo**

En el Taller #3 se pudo identificar que Los diferentes elementos externos a la organización Soluciones Galé S.A.S. se encuentran relacionados a 5 factores dentro del macro ambiente, así como la economía, aspectos legales, elementos contractuales, tecnológicos y la globalización, los cuales se encuentran alrededor de los diferentes competidores en el mercado, sean nuevos, competencia, servicios de bienes sustitutos y los proveedores.

La empresa en el mercado de la construcción, es susceptible a los cambios contractuales y presupuestales del gobierno, es necesario tener una especial atención frente al cumplimiento de las distintas responsabilidades de los pliegos de condiciones, mínimos contractuales, entre otros, por lo cual, se hace necesario que la empresa Soluciones Galé S.A.S, esté preparada para enfrentar diferentes situaciones que pueda padecer y pueda desarrollar sus funciones sin contratiempos en la prestación de sus servicios.

Es importante que la organización se encuentra informada en cuanto a las políticas gubernamentales en el sector vivienda y construcción, los dos proyectos de ley, las destinaciones presupuestales, entre otros factores que pueden ser contempladas con anterioridad frente a los cambios de las leyes o políticas de gobierno. Por otro lado, la naturaleza también juega un papel importante, por lo que es importante prevenir accidentes, utilizando elementos internos de calidad, también pensar algunas estrategias frente a las épocas de lluvia que puedan generar retrasos en la ejecución de las obras.

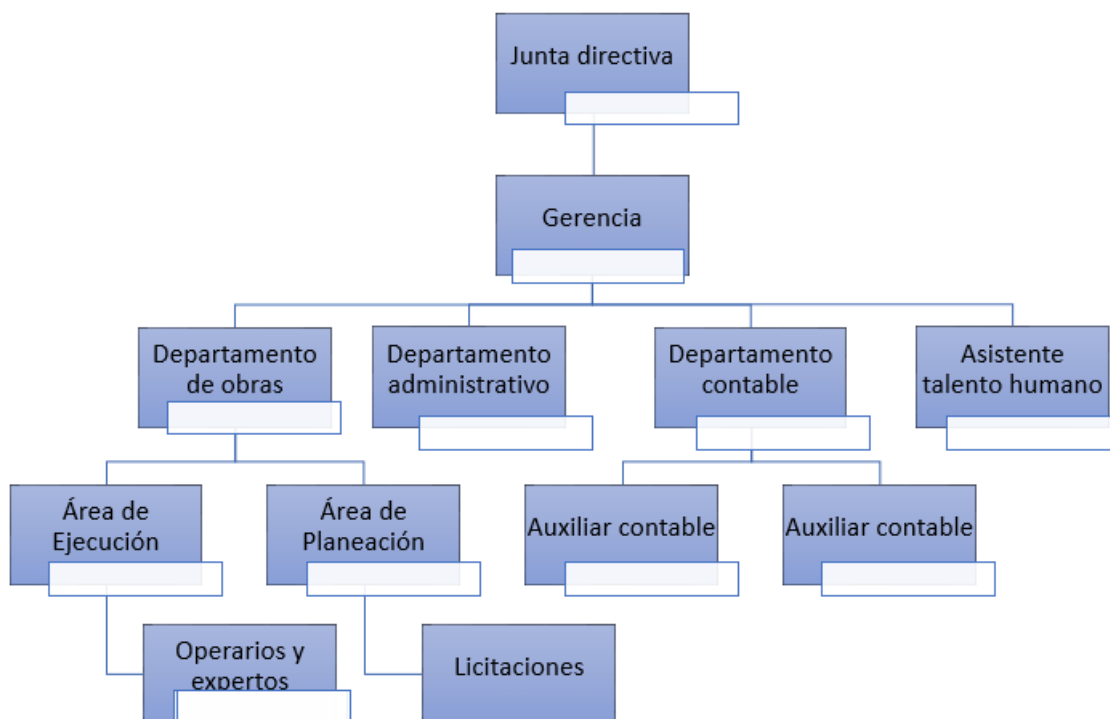
#### **3.1.4. Materialización del organigrama**

El organigrama es una herramienta que permite identificar la asignación de los diferentes roles y jerarquías de manera organizada, el funcional es de vital importancia para el desarrollo de

la organización, por lo que es necesario su establecimiento y formulación teniendo en cuenta el contexto del cual se encuentra la organización, es necesario para poder establecer una línea de acción relacionando cada cargo para la identificación de los diferentes mandos de Soluciones Galé S.A.S.

Para la construcción del organigrama, fue necesaria la identificación de cada uno de los agentes que componen la organización. Se realizó el taller #4, donde se establece a través de las diferentes características, jerarquías, roles y cargos, cuáles son los que se presentan dentro de la organización, sin incluir los contratistas en consorcios, por lo que la planta de personal, se utiliza el modelo jerárquico de organigrama establecido por Franklin (2004), fine que el modelo parte desde la jerarquización burocrática, pero que al momento de establecer vínculos entre las áreas sean en actividades específicas de acuerdo a la necesidad del Departamento de Obras, en el caso del talento humano, sólo hay una persona encargada del desarrollo de las actividades, su construcción fue realizada de forma vertical.

Los participantes del taller #4, a partir de la información de la empresa, definieron que el organigrama es de tipo funcional, el cual según Zapata (2006) se caracteriza por agrupar trabajos o actividades similares, y posee una serie de ventajas tales como ser reflejo lógico de las funciones, mantener el poder y el prestigio de las funciones principales, además sigue el principio de la especialización ocupacional y simplifica la capacidad de los miembros, el organigrama es construido a partir de la figura 13.



*Figura 14. Organigrama*

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Los distintos cargos fueron definidos en el taller #4 de la siguiente manera:

#### **Junta directiva:**

Está conformada por 4 socios dueños de la empresa, de los cuales dos de ellos son ingenieros civiles y hacen parte de la dirección de obras.

#### **Departamento de obras**

Esta persona se encarga de uno o más proyectos, y es la responsable de dirigirlos desde su inicio hasta el fin, toma las decisiones más importantes y maneja básicamente todas las áreas del proyecto como lo son: constructivo, financiero, administrativo y de recurso humano.

#### **Área de ejecución**

Esta persona solo puede estar a cargo de un proyecto, debe estar permanentemente en el sitio de ejecución de la obra y es la encargada de hacer el enlace entre los maestros de obra, oficiales



y ayudantes, ante los directores de obra y altos mandos, también desarrolla actividades como, solicitud de pedidos, control de materiales, bitácora diaria de la obra, actas de mano de obra, informes del proyecto y otros.

### **Operarios expertos**

- **Diseñadores:**

Son los encargados de hacer los respectivos diseños de las diferentes estructuras que se, realizan en los proyectos como pueden ser, vías, puentes, acueductos, alcantarillados, edificios entre otros.

- **Maestros de obras:**

En estos cargos se encuentran las personas responsables netamente de la construcción de los proyectos, y realiza todos los trabajos necesarios para correcta ejecución de los mismos.

- **Oficiales:**

Son las personas que realizan trabajos básicos de construcción, y son los que complementan los trabajos de los maestros.

- **Ayudantes:**

Estas personas son el apoyo a los maestros y oficiales en la realización de diferentes actividades como: cargue y transporte de materiales, hacer mezclas, armar andamios entre otros.

- **Mensajeros:**

Son los responsables de hacer llegar toda la correspondencia que la empresa necesita enviar, además de hacer otras actividades como, pagar recibos de servicios públicos, planillas, facturas y hacer consignaciones bancarias.

- **Conductores:**

Estas personas son las encargadas de conducir los vehículos de la empresa para transportar a los miembros de esta, solo para hacer diligencias o actividades que tengas que ver con los proyectos que la empresa desarrolla.

- **Ingeniero Industrial:**

Esta persona es la encargada de hacer todas las afiliaciones al personal nuevo que se vincula a la empresa, así como también las jornadas de salud y seguridad en el trabajo, estas se hacen en la sede de la empresa y en los proyectos.

**Ingeniero civil:**

Esta persona se encarga de realizar los estudios para las consultorías técnicas y formulación de las propuestas para licitación, va a las obras para identificar los avances que tiene y da instrucciones de la ejecución de la misma.

**Área de planeación**

Se encarga de identificar en la ejecución de los proyectos lo realizado con lo planeado, donde en cada parte de los proyectos como el antes, entre y después, realiza informes y verifica que se estén realizando las actividades, también planea proyectos futuros y verifica en las diferentes plataformas las licitaciones existentes en las que se pueda aplicar.

- **Licitaciones:**

Es el encargado de revisar las licitaciones y las convocatorias a nivel nacional, analiza los pliegos de condiciones e informa que la organización cumpla con todos los requisitos que solicita la licitación.

### **Departamento administrativo:**

Son el apoyo en el área de oficina al personal que en esta trabaja, normalmente atienden al personal que llega de afuera, responden llamadas, reciben correspondencia, agendas citas entre otras actividades.

### **Departamento contable**

Está compuesto por los responsables de la operacionalización de la información financiera por proyectos, por lo que es necesario el uso de dos auxiliares que logran recopilar la información financiera de cada proyecto y su debida sistematización. Son los encargados de llevar la contabilidad de los proyectos que la empresa ejecuta, hay contadores por proyectos y también un contador general, este último es quien rinde los informes a la junta directiva junto con los directores

- **Auxiliares contables:**

Estas personas son las encargadas de apoyar a los contadores por proyecto en el almacenamiento de la información y rendimiento de informes los directores y junta directiva.

### **Asistente talento humano:**

Es un cargo donde se encuentra una persona, es una ingeniera industrial, se encarga de garantizar la seguridad en el trabajo de los operarios y expertos, maneja el tema de las pausas activas y la salud en el trabajo.

### **3.1.5. Aspectos básicos de la organización**

Posteriormente, en el taller #5, se construyen los aspectos básicos de la organización de la siguiente forma:

### 3.1.5.1. Misión

Teniendo en cuenta los planteamientos establecidos por David (1991), la misión tiene las siguientes características:

- (a) Tener un alcance amplio sin incluir números ni cifras
- (b) Debe ser menor de 250 palabras
- (c) Debe ser inspirador
- (d) Revela la responsabilidad social y ambiental de la empresa
- (e) Tiene en cuenta la conciliación
- (f) Es perdurable a través del tiempo

Teniendo en cuenta que estos son los factores que debe tener la construcción de la misión, el grupo de trabajo estableció en el taller #5, la construcción de la misión de la siguiente manera:

“En Soluciones Galé S.A.S. ofrecemos nuestros servicios de consultoría técnica en diferentes áreas de la construcción en todo el país de manera profesional en búsqueda de resolver las necesidades de nuestros clientes con entregas oportunas, excelentes servicios y calidad en la ejecución de nuestros proyectos, nos preocupamos por el bienestar de los trabajadores y clientes con un buen ambiente laboral, tenemos una responsabilidad social y buscamos ser líderes exponentes de la construcción en el departamento de Sucre”.

En el taller #5 se realizó una evaluación de la misión de la empresa Soluciones Galé S.A.S, en la cual se establecieron 14 ítems, se tuvieron en cuenta distintos criterios según los planteamientos de Garzón (2000), cada uno con una pregunta orientadora, donde se muestra si se cumplieron o no los criterios, así como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. *Valoración de la misión*

Ítems	Criterios	Preguntas	Si	No
1	Actores	¿Están explícitas en la misión las partes interesadas (Directivos, Empleados, Contratistas, entes gubernamentales,	x	

		comunidad, sector económico)?		
2	Productos y Servicios	¿Están explícitos los servicios o productos más importantes que ofrece Soluciones Galé S.A.S.	x	
3	Mercadeo	¿Está explícita la zona geográfica en la que ejerce influencia Soluciones Galé S.A.S.?	x	
4	Tecnología	¿Están explícitas las tecnologías básicas con las que se trabaja en Soluciones Galé S.A.S.?		
5	Sostenibilidad y Medio Ambiente	¿Se establece cuál es la actitud de Soluciones Galé S.A.S., en relación con la sostenibilidad y medio ambiente?	x	
6	Filosofía	¿Están explícitos los principios y valores, propósitos, las creencias básicas, las aspiraciones, y las prioridades éticas de Soluciones Galé S.A.S.?		x
7	Concepto de sí misma	¿Define cuáles son las ventajas competitivas claves?		x
8	Preocupación por la imagen pública	¿Se establece cuál es la imagen pública a que aspira?, ¿Se establece cómo es responsable socialmente, ante los grupos de interés y el medio ambiente?	x	
9	Preocupación por los grupos de interés	¿Define si los empleados son un valor activo para la organización? ¿Pone atención a los deseos de los grupos de interés?		x
10	Naturaleza	¿Hay coherencia y pertinencia de la misión con la naturaleza, tradición, objetivos y logros institucionales?	x	
11	Entorno	¿Hay coherencia y transparencia de la misión en relación con el entorno social, cultural, ambiental y productivo?	x	
12	Calidad	¿Se establecen aspectos relacionados con la calidad del servicio?	x	
13	Principios Constitucionales	¿Se hace explícito el compromiso institucional con los principios constitucionales?		x
14	Responsabilidad Social	¿Proyecta Responsabilidad Social, garantizando su cumplimiento?	x	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A pesar de realizar la evaluación, existen cuatro (4) factores que no se encuentran dentro de la construcción de la misión, se establece que su formulación va de acuerdo a las necesidades de la organización, aspecto que puede construirse y desarrollarse a través de nuevos planteamientos de acuerdo a las necesidades que presente la empresa, así como la filosofía, conceptos, preocupación por los grupos de interés y los principios constitucionales. Estos serán tenidos en cuenta para una próxima actualización de la misión, pero su formulación que acordó que quedará de la forma como se formuló en el taller #4.

### 3.1.5.2. Visión

Parte de la resolución de las siguientes preguntas: ¿Qué quiero? ¿A quién me dirijo? ¿Para qué estoy? ¿A dónde quiero ir? ¿Cómo quiero ir? ¿Cuándo quiero ir?

A partir de las preguntas anteriormente descritas, en el taller #5 se construye la visión establecida para la organización:

“Buscamos al año 2023 ser líderes en el sector de la construcción y consultoría técnica en el Departamento de Sucre, nuestros servicios están dirigidos a la satisfacción de los clientes a partir de proyectos que generen impacto en el Municipio de Sincelejo, en el año 2020, queremos liderar el mercado a través de las mejores experiencias”.

En el taller #5 se definieron diferentes criterios para la construcción e la visión, de los cuales, se identificó el cumplimiento de 13 ítems, a partir de lo establecido por Garzon (2000), donde en el desarrollo del taller, se evaluó con valoraciones de Sí y No, de la siguiente manera:

Tabla 10. *Evaluación de la visión*

Ítems	Criterios	Sí	No
1	Está orientada al futuro, incluso en su redacción.	X	
2	Es integradora.		X
3	Es corta (Puede tener una descripción amplia, adicional).	X	
4	Es positiva y alentadora.	X	
5	Es realista-posible.	X	
6	Es consistente con los principios y valores de Soluciones Galé S.A.S.	X	
7	Orienta la transición de lo que es a lo que quiere llegar a ser	X	
8	Expresa claramente los logros que se esperan en un período	X	
9	Cubre todas las áreas actuales y futuras en las trabaja Soluciones Galé S.A.S.	X	
10	Está redactada en términos que significan acción		X
11	Contiene el futuro visualizado.	X	
12	Es el sueño alcanzable a largo plazo.	X	
13	Motiva al progreso	X	

Fuente: Garzón, 2000.

A pesar de haber factores que no se encuentran en la visión de la empresa, se llegó al acuerdo de establecerlo como se definió hasta que sea necesaria la modificación.

### **3.1.5.3.    *Objetivos estratégicos***

Un objetivo estratégico parte de los logros que la organización busca cumplir alrededor de los años, son basados en los Factores claves de éxito, que para Alonso (2010), son identificados a partir de factores relacionados con el entorno y lo interno, son propios de toda organización que permiten generar una ventaja competitiva por los que deben ser claros, realistas, desafiantes, congruentes y proporcionales. Los FCE se alinean a partir de las necesidades que tiene la empresa, por lo que son 5 elementos en los que se identificaron diferentes falencias, así como en la planeación, monetización, proceso organizados, cobertura y la satisfacción del cliente, es de esta manera que los objetivos estratégicos se establecen de la siguiente manera:

- Garantizar la debida planeación en cada una de las áreas de la organización.
- Garantizar la rentabilidad de la organización en cada uno de sus proyectos.
- Ejecutar los procesos organizacionales con transparencia y con la debida proporcionalidad.
- Aumentar la cobertura de proyectos a ejecutar.
- Fortalecer la relación con el cliente interno.

### **3.1.6.       Evaluación y selección de estrategias**

El taller #6 se desarrolla a partir de la compilación de los diferentes factores internos y externos cuya evaluación tiene una mayor cobertura, sin embargo, se utilizan todos para la

relación y formulación de estrategias, estas requieren de un criterio de selección, pueden utilizar diferentes matrices y ponderaciones, así como las valoraciones de estrategias como la matriz de MCPE, en esta se desarrolla la respectiva evaluación de las estrategias, por lo que luego de haber identificado los factores internos y externos, construidas la misión, visión y objetivos organizacionales y el organigrama, es necesaria la realización de una matriz DOFA cruzada, se pueden identificar las diferentes estrategias que se plantean teniendo en cuenta las relaciones FO (Fortalezas-oportunidades)-DO (Debilidades-Oportunidades)-FA (Fortalezas-Amenazas)-DA (Debilidades-Amenazas), por la cual, se plantean las respectivas estrategias evaluando cuáles son las que se pueden desarrollar tomando en cuenta los aspectos externos e internos alineados a los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de la Matriz DOFA, es necesario seguir 8 pasos expuestos por David (2013):

- (1) Listar las oportunidades externas clave que tenga la empresa
- (2) Listar las Amenazas externas clave que tenga la empresa
- (3) Listar las fortalezas internas clave que tenga la empresa
- (4) Listas las Debilidades internas clave que tenga la empresa
- (5) Relacionar las FO
- (6) Relacionar DO
- (7) Relacionar FA
- (8) Relacionar DA

Para David (2013), la evaluación y selección de estrategias se desarrolla para conocer qué estrategia puede garantizar el cumplimiento de los objetivos, misión y visión en la implementación de ella.



Hay que tener en cuenta que no todos los elementos de la DOFA se utilizan para la formulación de estrategias, por lo que, se toman las que tengan mayor relevancia y guarden un mayor impacto en la organización, al tomar la decisión, para el mismo David (2013), esta determinará qué actividades se deben desarrollar y a partir de qué grados se realizan, teniendo en cuenta elementos críticos de éxitos, su aprovechamiento y mejoramiento, el criterio de selección que se utilizará será lo establecido en 6 talleres, donde se definirán temáticas que requiere la organización para su fortalecimiento.

Para la construcción de la matriz DOFA, se desarrolla el taller #2, donde se establecen todos los elementos identificados en los talleres anteriores en cuanto al análisis interno y externo, alineado a una selección de los aspectos más relevantes y el cruce de ellos entre las estrategias de F-O, D-O, F-A, y D-A.

En el desarrollo del taller #6 la matriz DOFA, parte de diferentes criterios y aspectos, para ello se realiza una selección de los más importantes y los que generen un mayor impacto acorde a los objetivos organizacionales.

El modelo de planeación estratégica a utilizar es establecido por Ackoff, en el taller #7 se explican los diferentes modelos de planeación estratégica y las distintas teorías que las representa, por lo que se tienen en cuenta para la elaboración de indicadores aspectos como:

1. Alcance
2. Vector de crecimiento
3. Ventaja competitiva
4. Sinergia

En estas se tienen en cuenta los 4 aspectos anteriormente mencionados, de los cuales, los participantes de los talleres por unanimidad indican que Ackoff es el que en mayor medida se relaciona con las necesidades que la organización Soluciones Galé S.A.S. presenta.

Tabla 11. *Matriz DOFA final*

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		Cumplimiento de las normas tributarias.	No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.
		Existencia de un departamento contable.	No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.
		Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.	Falta departamento de licitaciones.
		Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	No hay un organigrama elaborado físicamente.
		La información contable es clara y de fácil interpretación.	No están creados los perfiles de cada cargo.
		Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	No hay un departamento de talento humano.
		Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	No se cuenta con un portafolio de servicios
		Se cuenta con un profesional SISO.	No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.
		Se cumple con las normas de seguridad social.	No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.
		Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	No hay definidas escalas salariales.
		Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	No hay políticas establecidas en promoción de acenso.
		Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	No existe programa actual para las capacitaciones.
		Experiencia en todas las áreas de la construcción	No existe departamento de planeación y control de obras
		La empresa cuanta con buenas relaciones en el sector.	No se cuenta con una misión y visión definidas
		Buena relación con los clientes internos y externos.	La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.
		En temporadas de fin de año no se integran los empleados	
Oportunidades (O)	Estrategias F – O	Estrategias D – O	
Liderazgo en el mercado	Gestionar créditos en diferentes entidades para la diversificación de las responsabilidades financieras.	Mejoramiento de la infraestructura física de la empresa. Implementación de un portafolio de inversión para	

Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.	Actualización en cuanto a certificaciones de calidad para el mejoramiento de los servicios desde lo interno y externo.	mejorar la propuesta de valor.
Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.	Gestionar alianzas estratégicas con otros inversores.	Creación de un profesigramas (perfiles, cargos y asignación de función de cada empleado). g
Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.	Incursionar en el sector privado.	Implementar un sistema de capacitaciones una mejor cualificación del talento humano.

<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias F – A</b>	<b>Estrategias D – A</b>
Nuevos competidores	Establecer procedimientos de análisis financiero consolidando la información.	Ejecutar una planeación presupuestal a largo plazo.
Perder convocatorias del SECOP	Perfeccionar el apoyo legal en cuanto a los diferentes procedimientos.	Creación de manuales de funciones.
Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	Realizar alianzas estratégicas en cuanto a proveedores y socios participantes en licitaciones.	Implementar una provisión a la utilidad neta de manera interna.
Incremento de intereses bancarios	Formar un departamento de convocatorias gubernamentales.	Implementación de un sistema de comunicación estándar.
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.		
Cambios legales en las modalidades de contratación		

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Para David (2013), al tomar una decisión en cuanto a la información proveniente de la matriz EFE y EFI, estos desarrollan una matriz ponderada, a partir de cada valoración individual, sin embargo, al definir las ideas, se realizó una evaluación de las estrategias por lo que se colocó una valoración del MCPE definidos después del taller #6, donde se estableció que todos los que tuvieron un puntaje menor establecido en la tabla 12.

Tabla 12. Valoración de estrategias

Estrategias F – O	Valoración	Estrategias D – O	Valoración
· Actualización en cuanto a certificaciones de calidad para el mejoramiento de los servicios desde lo interno y externo.	3,75	Mantenerse actualizado en cuanto a convocatorias, competidores y características del mercado	2,34
· Gestionar alianzas estratégicas con otros inversores	1,29	· Crear departamentos internos de acuerdo a las necesidades desde la temática del talento humano	0,51
· Incursionar en el sector privado.	1,5	· Realizar alianzas estratégicas en cuanto a proveedores y socios participantes en licitaciones.	0,87
		· Implementar un sistema de capacitaciones para una mejor cualificación del talento humano.	0,53
		· Mejoramiento de la infraestructura física de la empresa.	0,14
		Establecer políticas de talento humano de ascenso, evaluación y servicio al cliente.	0,71
		Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,175
Estrategias F – A	Valoración	Estrategias D – A	Valoración
· Perfeccionar el apoyo legal en cuanto a los diferentes procedimientos.	3,95	· Gestionar créditos en diferentes entidades para la diversificación de las responsabilidades financieras.	1,54
		· Ejecutar una planeación presupuestal a largo plazo.	1,45
· Formar un departamento de convocatorias a licitaciones públicas	3,86	· Implementar una provisión a la utilidad neta de manera interna.	1,53
· Establecer procedimientos de análisis financiero consolidando la información.	1,86	· Implementación de un sistema de comunicación estandarizado.	1,48
Realizar procedimientos contables que logren provisionarse a los cambios legales o impuestos a largo plazo	1,28	Implementar de un software contable para la organización de la información financiera	1,17
		Fomento de integraciones entre los empleados para generar un mejor ambiente laboral	1,22
Implementación de un plan de contingencia al momento de haber desastres naturales.	2,03	· Creación de manuales de funciones.	1,03

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

Posteriormente, al realizar el consolidado de las F, O, Ay D, se establece en el taller #6 la matriz DOFA consolidada con las respectivas evaluaciones y valoraciones, por lo que en la tabla 13 se establece la matriz relacionada que indica las diferentes estrategias.

Tabla 13. Matriz DOFA - Estrategias

Estrategias F – O	Estrategias D – O
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Actualización en cuanto a certificaciones de calidad para el mejoramiento de los servicios desde lo interno y externo.</li> <li>· Gestionar alianzas estratégicas con otros inversores</li> <li>· Incursionar en el sector privado.</li> </ul>	<p>Mantenerse actualizado en cuanto a convocatorias, competidores y características del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar alianzas estratégicas en cuanto a proveedores y socios participantes en licitaciones.</li> </ul> <p>Establecer políticas de talento humano de ascenso, evaluación y servicio al cliente.</p> <p>Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral</p>
Estrategias F – A	Estrategias D – A
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Perfeccionar el apoyo legal en cuanto a los diferentes procedimientos.</li> <li>· Formar un departamento de convocatorias a licitaciones públicas</li> <li>· Establecer procedimientos de análisis financiero consolidando la información.</li> </ul> <p>Realizar procedimientos contables que logren provisionarse a los cambios legales o impuestos a largo plazo</p> <p>Implementación de un plan de contingencia al momento de haber desastres naturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestionar créditos en diferentes entidades para la diversificación de las responsabilidades financieras.</li> <li>· Ejecutar una planeación presupuestal a largo plazo.</li> <li>· Implementación de un sistema de comunicación estandarizado.</li> </ul> <p>Implementar de un software contable para la organización de la información financiera</p> <p>Fomento de integraciones entre los empleados para generar un mejor ambiente laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Creación de manuales de funciones.</li> </ul>

Fuente: Grupo de trabajo, 2018.

### 3.1.7. Modelo de negocios y propuesta de valor

El modelo de negocios parte del modelo de planeación interactiva aplicada de Ackoff (2001), por lo que, al realizar un diagnóstico, una planeación de fines, una planeación de medios, una planeación de recursos y la implementación y control, son elementos importantes para el

desarrollo empresarial, por lo que, para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, es importante tener un crecimiento exponencial, que pueda satisfacer a la demanda y tenga cabida en el mercado local.

La organización Soluciones Galé S.A.S., es una empresa de servicios enfocados en la construcción y asesoría técnica, genera una satisfacción de los clientes a través del buen servicio y las buenas prácticas organizativas con un talento humano capacitado.

### **3.1.8. Medición de la estrategia**

La estrategia utilizada para la construcción del plan de direccionamiento estratégico, parte de Ackoff (2001), donde al implementar las diferentes etapas y uso de herramientas como la matriz DOFA, es necesario poder medir a través de indicadores las estrategias que establece el plan, para ello es importante poder cuantificar qué elementos son esenciales y trascendentales en la ejecución de las actividades, cuáles son importantes y a quién le compete la realización de la actividad, para ello, es complementario lo que establece la CEPAL (2009), por lo que contextualizándose en Soluciones Galé S.A., hay tres responsables para la ejecución de las actividades, estas se encuentran establecidas en la matriz DOFA cruzada, estos pueden ser, junta directiva, gerencia y nivel operativo.

#### ***3.1.8.1. Indicadores de impacto de la planeación estratégica***

Luego de realizadas las estrategias, se parte de los objetivos estratégicos definiendo una unidad de medida a través de indicadores, cuyos valores se dieron en el taller #7, en este se identifican a partir de los objetivos estratégicos, se formulan las diferentes estrategia, estas se cuantifican a través de indicador, del cual cada uno tiene una unidad de medida definida como métrica, por lo que da como resultado una acción con una meta en concreto a alcanzar, finalmente se identifican los responsables, así como la dependencia involucrada y el responsable

directo, su desarrollo se logra a través de una fecha en concreto que se establecerá en cada objetivo y estrategia, esto se establece en la tabla 14.

Tabla 14. Indicadores de impacto

Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Métrica	Acción	Meta	Dependencia Involucrada	Responsable directo	Fecha
Garantizar la debida planeación en cada una de las áreas de la organización.	Formar un departamento de convocatorias gubernamentales	#de departamentos creados	Cantidad (#)	Viabilizar la creación de un departamento de convocatorias gubernamentales a través de las necesidades y el enfoque que este requiere	1 departamento	Área de planeación	Gerencia	15 de enero
	Ejecutar una planeación presupuestal a largo plazo	# de planeaciones	Cantidad (#)	Reunir a los socios y al departamento de contabilidad para trazar metas a largo plazo desde lo financiero	2 planeaciones anuales	Departamento contable	Junta de socios y gerencia	5 de enero
Garantizar la rentabilidad de la organización en cada uno de sus proyectos.	Gestionar alianzas estratégicas con otros inversores	# de alianzas	Cantidad (#)	Realizar una estrategia de relaciones públicas asignadas a cada miembro de la junta, para identificar y visitar empresas y posibles inversores	4 alianzas estratégicas	Departamento administrativo	Junta de socios y gerencia	5 de febrero
	Incursión en el sector privado	# de proyectos ejecutados	Cantidad (#)	Realizar una planeación de escenarios teniendo en cuenta qué recursos son necesarios para adentrarse al sector privado o particular.	2 proyectos en el sector privado	Junta directiva	Gerencia	20 de febrero



	Realizar alianzas estratégicas en cuanto a proveedores y socios participantes en licitaciones	# de alianzas	Cantidad (#)	Conformar un grupo dedicado a la búsqueda de alianzas estratégicas, proveedores y posibles socios para mejorar la propuesta de valor apalancando las operaciones, se parte de un	2 proveedores y 2 participantes en licitaciones	Gerencia	Junta directiva	5 de marzo
	Gestionar créditos en diferentes entidades para la diversificación de las responsabilidades financieras	\$ en créditos	Cantidad (\$)	Identificar las diferentes entidades bancarias para consultar las diferentes tasas de préstamos para elegir la que tenga una mejor oferta	1.500 millones anuales	Gerencia	Junta de socios y gerencia.	15 de marzo
Ejecutar los procesos organizacionales con transparencia y con la debida proporcionalidad.	Actualización en cuanto a certificaciones de calidad para el mejoramiento de los servicios desde lo interno y lo externo	# de certificaciones en calidad	Cantidad (#)	Aplicar a las diferentes certificaciones en cuanto a calidad, riesgos, entre otros con las diferentes entidades acreditadoras, de acuerdo a las necesidades de la empresa	4 capacitaciones	Departamento de obras	Talento humano	25 de marzo
	Perfeccionar el apoyo legal en cuanto a diferentes procedimientos	# de procesos	Cantidad (#)	búsqueda o capacitación de un asesor legal que logre asesorar a la organización en las diferentes áreas operativas	4 procesos	Asistente de Talento humano	Área de planeación	15 de abril

	Crea un departamento interno de acuerdo a las necesidades desde la temática de talento humano	# de departamentos	Cantidad (#)	Establecer dentro del organigrama y la contratación del personal necesario para la creación de un departamento de talento humano que esté compuesto por un equipo de trabajo a través de pruebas de selección de personal y assessment center	1 departamento	Gerencia	Asistente talento humano	25 de abril
	Implementar una provisión a la utilidad neta de manera interna.	% de provisión	%	Establecer a través de una planeación financiera el monto de un 6% a la utilidad después de impuestos, por motivos de provisión para contingencias.	6% de la utilidad después de impuestos.	Gerencia	Asamblea general	10 de mayo
	Implementación de un software contable para la organización de la información financiera	# de proyectos sistematizados	Cantidad (#)	Compra de un software con los debidos módulos integrados y las debidas capacitaciones para la sistematización y homologación de la información financiera.	5 proyectos sistematizados	Gerencia	Departamento contable y encargada en talento humano	1 de junio
Aumentar la cobertura de proyectos a ejecutar.	Mantenerse actualizado en cuanto a demandas, convocatorias, competidores y características del mercado	# de actualizaciones	Cantidad (#)	Realizar capacitaciones dirigidas al uso de plataformas para la identificación de convocatorias y diferentes sistemas de información, para poder conocer en cuáles se puede participar.	10 estudios a clientes y competidores	Asistente talento humano	Administrativo	20 de junio
Fortalecer la relación con el cliente interno.	Implementar un sistema de capacitaciones para una mejor cualificación del talento humano.	# de capacitaciones	Cantidad (#)	Establecer un plan de capacitaciones frente a las necesidades que se presenten en la organización en cuanto a talento humano, capacidades y certificaciones.	12 capacitaciones	Asistente talento humano	Encargada en talento humano	20 de julio

	Implementar un sistema de comunicación estandarizado	# de correos institucionales # de interacciones	Cantidad (#)	Estandarizar el sistema de comunicación interna, por lo que es necesario realizar capacitaciones en cuanto a uso frecuente del correo y las diferentes fuentes formales de información interna de la empresa.	30 correos electrónicos 500 interacciones mensuales	Asistente talento humano	Administrativos	30 de enero
	Fomento de integraciones entre los empleados para generar un mejor ambiente laboral	# de integraciones	Cantidad (#)	Realizar un calendario de eventos sociales dentro de la organización, teniendo en cuenta las diferentes celebraciones, cumpleaños y distintos eventos planeados para el fortalecimiento de los vínculos de los miembros de la organización	2 integraciones al año	Junta directiva	Talento humano	10 de enero

#### **4. Capítulo IV: Conclusiones**

#### **4.1. Conclusiones**

Para el desarrollo de un plan estratégico, es fundamental identificar que existen diferentes factores clave que influyen de manera directa en la organización, esta es vulnerable al cambio y a los diferentes elementos que se desarrollan en el medio, una empresa en su desarrollo va teniendo una incertidumbre que a lo largo del tiempo, va convirtiéndola en una oportunidad para la gestión de un mejoramiento continuo y la construcción de nuevas propuestas que logren mejorar la organización desde sus diferentes puntos frágiles.

Se concluyen los resultados obtenidos de plan estratégico de la organización Soluciones Galé S.A.S. por lo cual, se busca resolver cada uno de los objetivos planteados, se establecen de la siguiente forma:

#### **Identificar modelos referentes al plan estratégico que se adopten a la ejecución a través de una revisión documental.**

El proceso de planeación estratégica en una empresa es un elemento fundamental para su desarrollo, se puede describir que, aunque no garantice el éxito empresarial, es una herramienta que busca alinear los objetivos con los alcances de la organización a través del uso de instrumentos que logren cuantificar y cualificar el impacto que la organización puede generar en el medio del que forma parte a través del tiempo.

Por lo cual, para el diseño de un plan estratégico aplicado a la organización Soluciones Galé S.A.S., fue necesaria la elección del modelo planteado por Ackoff, donde se realizó el debido acopio de la información y se logró revisar las diferentes teorías y conceptos relacionados a los diferentes teóricos, sin embargo, Ackoff fue el que tuvo una mayor cercanía a los diferentes planteamientos que se pretendían encontrar y se alinea a las características de la empresa.

## **Realizar una definición del negocio y un diagnóstico externo e interno de la organización Soluciones Galé S.A.S**

La planeación es un atributo que toda organización debe tener desde diferentes dimensiones, este se alimenta a través de la ejecución que va teniendo en el periodo en que se desarrolle, sin embargo, involucra aspectos internos y externos que influyen en el proceso de gestión.

Es importante partir que cada empresa tiene una realidad distinta, sus propios problemas, casos de éxito, objetivos y perspectivas a futuro, nadie lo hace de la misma forma, pero, es posible que las mismas herramientas puedan ser implementadas figurando características como las legales, económicas, políticas, sociales y ambientales, también involucra a diferentes personas que se encuentran en el interior de la empresa, lo que permite detectar diferentes estrategias guiado de las necesidades que tenga la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Se identifican las diferentes dificultades que presenta la empresa, para ello, se definen las características tangibles que presenta la empresa frente a los competidores, los clientes, el tipo de producto, sus bienes y los aspectos a mejorar en la construcción de una organización líder en el mercado, para ello se realiza un diagnóstico interno y externo donde se realizó una clasificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que en el taller fueron establecidos, para ello, se jerarquizaron las que tienen una mayor relevancia e impacto en la organización para establecer estrategias.

## **Establecer la estructura de la organización para el despliegue del diseño del plan de direccionamiento estratégico.**

Los diferentes aspectos encontrados dentro de la organización, partieron de la falta de elementos interno, así como la misión, visión y objetivos estratégicos, de los cuales, a través de

talleres que vinculaban a distintos agentes que pertenecen a la empresa, se logra establecer los distintos elementos internos contruidos para el mejoramiento de la organización. Por otro lado, los resultados obtenidos, se encontrarán a la disposición de la organización Soluciones Galé S.A.S. para su implementación y aplicación, sujeto a modificaciones con la decisión que tome la empresa, por lo que es independiente de aplicarlas o no.

**Diseñar estrategias, acciones y metas que se aplicarán en la organización para la puesta en marcha del proyecto.**

Para generar un plan de acción, fue necesario realizar un proceso metodológico, es de esta manera que la organización Soluciones Galé S.A.S. dentro de su objeto social se encuentra el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción, esto permite desarrollar proyectos de manera versátil, porque la empresa tiene diferentes experiencias en distintas áreas de la construcción, su desarrollo económico ha tenido una trayectoria que es importante aprovechar y transformar en una oportunidad.

Se identificó que uno de los factores relevantes es el incremento en las ventas y la descentralización del mercado a uno con mayor amplitud incursionando al sector privado, es necesaria la materialización de propuestas que desde la dimensión del cliente interno, cobertura, planeación y ejecución, es posible proponer un mejoramiento que logre generar un impacto en el mercado local y nacional.

**Diseñar los indicadores de gestión que permitan el seguimiento y control de los objetivos establecidos**

Las metas propuestas en cada uno de los indicadores fueron establecidas de forma alcanzable y medible en búsqueda de un mejor desempeño de la organización a largo y mediano plazo para el alcance de los objetivos planeados.

Los resultados fueron posibles gracias al aporte de los miembros de la organización que tuvieron una receptividad en el manejo de la información y generaron discusiones constructivas para el mejoramiento con sentido de pertenencia de la empresa Soluciones Galé S.A.S enriqueciendo personalmente y profesionalmente a cada uno de los participantes.



## **4.2. Recomendaciones**

Es importante realizar un análisis cuantitativo de los logros obtenidos hasta la actualidad, para poder tener un punto de partida para establecer metas claras y con un mayor impacto en el mercado local.

Es recomendado el uso de una planeación dirigida al alcance y logro organizacional, estableciendo iniciativas que fomenten una ejecución y asignación de responsabilidades.

En el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico se hace necesaria la debida asignación de cada una de las actividades frente a las metas propuestas, por lo que el cumplimiento de estas se convertirán en elementos fundamentales para el mejoramiento de la organización y el crecimiento gradual a lo largo del año 2019.

### Referencias bibliográficas

- Ackoff, R (1988). Un concepto de planeación de empresa. Ed. Limusa. 1ª Ed.
- Ackoff, R (2001). Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa. Noriega Ed. México. D.F.
- Aguilera, A (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Universidad del Norte. Rev. C. pen. y ges. No. 28. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Agudelo, T. Y Escobar B (2007). Gestión por procesos notas de clase. Tecni-formas. 3ª. Ed. Bogotá.
- Alonso, V. (2011). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Universidad de las palmas de gran Canarla. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>
- Alzate, J (2017). Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa construcción, reingeniería, producción (C.R.P). S.A.S. Universidad Autónoma del Occidente. Cali. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9520/1/T07189.pdf>
- Amaya, J (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Ansof, H (1965). Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill.

- Aramburú, C (2000). Visión y misión: Relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor. Indicadores de impacto 53-58. Recuperado de [http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/6/Lecturas\\_Gesti\\_n/Vasquez\\_1.pdf](http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/6/Lecturas_Gesti_n/Vasquez_1.pdf)
- Briceño, D (2014). Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “V&P Seguridad y Salud en el trabajo”. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf;sequence=1>
- Castillo, A. y Cifuentes, D (2011). Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disenpack LTDA. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>
- CEPAL (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Chiavenato, I (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicación. 2ª. Ed. México: Mc. Graw Hill.
- Daniel, D. (1961). “Management information crisis”, Harvard Business Review, 39, Septiembre-Octubre, pp. 110-121
- David, F (1999). Administración estratégica. México. Editorial Prentice Hall.
- Faft, R (2010). Teoría y diseño organizacional. Décima edición.

- Fayol, H (1949). Autores y consultores claves. Comportamiento y desarrollo organizacional. The Od Institute. Recuperado de <http://www.theodininstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>
- Franklin, E. (2004). Organización de empresas. Mc Graw Hill. 2ª Ed.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J (1988). Planeación estratégica aplicada. P.5.
- Guzmán, J (2006,). El rol del entrepreneurship en el proceso del crecimiento económico. Estudios de Economía Aplicada, 24 (2), 361.
- Harrington, J (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill. México.
- Hill, W. L. & Jones, G. R (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado (3a Ed.).
- Kaplan y Norton (2001). “Cómo utilizar el cuadro de mando integral”. Harvard Business School Pres.
- Martin I. Y Cheung Y (2000). SAP and business process re-engineering. Business process Management Journal. 6(2). Pp 113-121.
- Pollo, M (2008). Organigramas: La estructura en las organizaciones. Universidad Tecnológica Nacional.
- Porter, M (1985). The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.
- Rockart, J.F. (1979) “Chief executives define their own data needs”, Harvard Business Review 57: 81-92
- Román, O., Albeláez, G. y Patiño, C (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégico. Gestión & Desarrollo. Recuperado de [https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/004\\_gerenciaintegral.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/004_gerenciaintegral.pdf).
- Sarkis, J (2001). Benchmarking for agility. International Journal. 8(2). P.p 88-107.

- Santos, P. (2010). Administración del talento humano. Universidades Tecnológicas de Santander.
- Schumpeter, J (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. México. Pp. 23-57.
- Silva, D. (2015). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.
- Stanton et al (1999). Fundamentos de marketing. Ed. McGraw-Hill. México.
- Valle, O y Rivera, O (2014). Monitoreo e indicadores. Organización de Estados Iberoamericanos – OIE.

## **Anexo**

### **Anexo 1. Talleres**

El desarrollo de talleres, hace posible que se logre establecer una sinergia entre las diferentes áreas de operación, este aprovecha las habilidades de las personas y las características individuales, donde pueden realizar un aporte desde su percepción e ideas de acuerdo a la experiencia que tengan, para ello se utiliza al talento humano. (Santos, 2010).

### **Taller #1**

#### **Objetivo**

Formular la definición del negocio a partir del contexto de la organización

#### **Actividad**

1. Identificación de las diferentes actividades que realiza la organización
2. Describir qué necesidades tiene la organización
3. Definir la capacidad básica que tiene la organización

#### **Metodología**

Se identifican las diferentes actividades que desarrolla la empresa, para ello se realiza una descripción de las actividades, cuáles se establece cuál es la capacidad básica de la organización tomando como punto de referencia lo que plantee cada uno de los miembros de la organización que participen en el taller, se construirá una matriz y se relacionaran.

#### **Preguntas orientadoras**

- ¿Qué servicios presta la organización?
- ¿Cuáles son las alianzas estratégicas de la empresa?
- ¿Cómo están divididos los servicios?
- ¿Qué dificultades pueden presentarse en el presente?

## **Taller #2**

### **Objetivo**

Desarrollo del Análisis Interno de Soluciones Galé S.A.S.

### **Actividad**

1. Análisis del valor de la organización
2. Factores relevantes internos en la organización
3. Analizar el micro entorno en el que se desarrolla la organización Soluciones Galé S.A.S.
4. Construir el cuadro que representa los diferentes elementos más importantes que se encuentran en el entorno interno
5. Determinación de las fortalezas y oportunidades

### **Método**

A partir de las oportunidades y amenazas encontradas, se realiza una ponderación calificable a través de una matriz EFI, donde se cuantifican cada una de las fortalezas y debilidades.

### **Preguntas orientadoras**

¿Qué elementos internos tiene la organización que se manejan de manera correcta?

¿Qué influencia tiene la organización en el mercado local, nacional e internacional?

¿Cuáles elementos son fundamentales para el éxito organizacional de Soluciones Galé?

¿Qué elementos comunicaciones presenta la empresa?

¿De qué manera se desarrolla la atención al cliente?

¿Cómo es la eficiencia del talento humano?

¿Cuáles son las problemáticas que tiene la organización?

¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

¿Cuáles son las debilidades de la organización?

¿Qué conclusiones pueden darse frente a la condición de la organización?

### **Taller #3**

#### **Objetivo**

Desarrollo del análisis externo de Soluciones Galé S.A.S.

#### **Actividad**

1. Analizar el macro entorno en el que se desarrolla la organización Soluciones Galé S.A.S.
2. Construir el cuadro que representa los diferentes elementos más importantes que se encuentran en el entorno externo
3. Realizar un análisis del sector de la construcción
4. Determinación de las oportunidades y amenazas

#### **Método**

A partir de las oportunidades y amenazas encontradas, se realiza una ponderación calificable a través de una matriz EFI, donde se cuantifican cada una de las debilidades y oportunidades.

#### **Preguntas orientadoras**

¿Qué ocurre en el entorno que influya en el desarrollo del negocio?

¿Cuáles son los elementos del mercado global que influyen en Soluciones Galé S.A.S.?

¿Cuál es el contexto económico del departamento de Sucre?



¿Cuáles son las necesidades tecnológicas del mercado de construcción?

¿Qué aspectos contractuales tiene la organización?

¿Cómo influyen las leyes nuevas y los nuevos gobiernos con la organización?

¿Qué oportunidades tiene la organización?

¿Cuáles son las amenazas que tiene la organización?

### **Taller #4**

#### **Objetivo**

Materialización del organigrama y definición de los cargos

#### **Actividad**

1. Descripción de los distintos roles internos en la organización
2. Identificación de las diferentes actividades que realizan
3. Determinación de una estructura organizacional de acuerdo a los roles que tiene cada uno
4. Formulación del esquema organizacional

#### **Preguntas orientadoras**

¿Qué roles presenta cada miembro de la organización?

¿Cuáles son las características esenciales de cada labor?

### **Taller #5**

#### **Objetivo**

Construir los aspectos básicos de la organización

### **Actividad**

1. Conclusiones de lo interno y lo externo para la generación de ideas y fortalecer las bases organizacionales.
2. Construcción de la misión de la organización
3. Construcción de la visión de la organización
4. Definición de los objetivos estratégicos
5. Evaluación para la construcción de la matriz DOFA

### **Preguntas orientadoras**

¿Cuáles son las metas que la organización pretende lograr a largo, mediano y corto plazo?

¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la organización?

¿Cómo se visiona la empresa en los próximos años?

¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia para el desarrollo de la organización?

¿Qué puede hacer que aumente la productividad?

## **Taller #6**

### **Objetivo**

Evaluar los factores internos y externos para la construcción de la Matriz DOFA.

### **Actividad**

1. Se realiza una evaluación y selección de estrategias
2. Determinar cuáles son las fortalezas de la organización (Se pueden proponer nuevas)
3. Determinar las debilidades de la organización
4. Determinar las Oportunidades de la organización

5. Determinar las Amenazas de la organización
6. Realizar un análisis de F-O
7. Realizar un análisis de D-O
8. Realizar un análisis de F-A
9. Realizar un análisis de D-A
10. Establecer a partir de las anteriores relaciones estrategias que logren fortalecer a la organización

### **Preguntas orientadoras**

¿Cuáles son las fortalezas que caracterizan a la organización teniendo en cuenta las anteriores y las más importantes?

¿Cuáles son las debilidades que caracterizan a la organización teniendo en cuenta las anteriores y las más importantes?

¿Cuáles son las oportunidades que caracterizan a la organización teniendo en cuenta las anteriores y las más importantes?

¿Cuáles son las amenazas que caracterizan a la organización teniendo en cuenta las anteriores y las más importantes?

¿Cuáles estrategias escogería para la generación de indicadores?

¿qué valoración le daría a cada estrategia?

¿Cuáles son los indicadores de impacto propuestos?

### **Taller #7**

#### **Objetivo**

Formular indicadores de impacto utilizando las estrategias propuestas

#### **Actividad**

- Identificar cuáles son las estrategias que tienen una mayor relevancia actualmente en la organización soluciones Galé S.A.S.

- Clasificar los indicadores con su unidad de medida

**Preguntas orientadoras**

¿Cuáles son las fortalezas que caracterizan a la organización teniendo en cuenta las anteriores y las más importantes?

¿Cuál es la unidad de medida de cada indicador?

## Anexo 2. Matriz DE MCPA

Fortalezas (FO)		· Actualización en cuanto a certificaciones de calidad para el mejoramiento de los servicios desde lo interno y externo.		· Gestionar alianzas estratégicas con otros inversores		· Incursionar en el sector privado.	
Fortalezas (F)	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA
· Cumplimiento de las normas tributarias.	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06
· Existencia de un departamento contable.	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06
· Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
· Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05

· La información contable es clara y de fácil interpretación.	0,025	4	0,1	2	0,05	2	0,05
· Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,025	4	0,1	3	0,075	4	0,1
· Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05
· Se cuenta con un profesional SISO.	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
· Se cumple con las normas de seguridad social.	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
· Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	0,025	2	0,05	2	0,05	3	0,075
· Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	0,01	1	0,01	1	0,01	4	0,04
· Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	0,01	4	0,04	3	0,03	1	0,01
· Experiencia en todas las áreas de la construcción	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3

· La empresa cuanta con buenas relaciones en el sector.	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
· Buena relación con los clientes internos y externos.	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1
Debilidades (D)							
No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.	0,03	1	0,03		0		0
No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.	0,03		0		0		0
Falta de experiencia para participar en licitaciones	0,03		0	2	0,06		0
Falta departamento de licitaciones.	0,03		0		0		0
No hay un departamento de talento humano.	0,03		0		0		0
No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.	0,03	1	0,03		0	3	0,09

No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.	0,025		0		0	1	0,025
No hay políticas establecidas en promoción de ascenso.	0,025		0		0		0
No existe departamento de planeación y control de obras	0,025		0		0		0
No se cuenta con una misión y visión definidas	0,02		0		0		0
La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.	0,02		0		0		0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02		0		0		0
No se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,02		0		0		0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02		0		0		0
Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,01		0		0		0



No se cuenta con un portafolio de servicios	0,01		0	2	0,02		0
No hay definidas escalas salariales.	0,01		0		0		0
No existe programa actual para las capacitaciones.	0,01		0		0		0
No hay un organigrama elaborado físicamente.	0,01		0		0		0
No están creados los perfiles de cada cargo.	0,01		0		0		0
Oportunidades (O)							
Liderazgo en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.	0,2	4	0,8	1	0,2	1	0,2

Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Amenazas (A)							
Perder convocatorias del SECOP	0,1		0		0		0
Incremento de intereses bancarios	0,05		0		0		0
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.	0,05		0		0		0
Cambios legales en las modalidades de contratación	0,05	2	0,1		0		0
Nuevos competidores	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	0,05		0		0		0
Total		3,745		1,29		1,5	

Fortalezas (DO)		Mantenerse actualizado en cuanto a convocatorias, competidores y características del mercado		· Crear departamentos internos de acuerdo a las necesidades desde la temática del talento humano		· Realizar alianzas estratégicas en cuanto a proveedores y socios participantes en licitaciones.		· Implementar un sistema de capacitaciones para una mejor cualificación del talento humano.		· Mejoramiento de la infraestructura física de la empresa.		Establecer políticas de talento humano de ascenso, evaluación y servicio al cliente.		Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	
Fortalezas (F)	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
· Cumplimiento de las normas tributarias.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
· Existencia de un departamento contable.	0,03	0	0	4	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
· Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.	0,03	0	0	0	0	0	0	2	0,06	0	0	0	0	0	0
· Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	0,025	0	0	0	0	0	0	1	0,025	0	0	0	0	0	0
· La información contable es clara y de fácil interpretación.	0,025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,025
· Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,025	0	0	0	0	2	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0

· Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	0,025	0	0	3	0,075	4	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
· Se cuenta con un profesional SISO.	0,025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
· Se cumple con las normas de seguridad social.	0,025	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,05	0	0	0	0
· Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	0,025	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,05	0	0	2	0,05
· Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,04	0	0	0	0
· Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	0,01	2	0,02	0	0	0	0	4	0,04	0	0	0	0	0	0
· Experiencia en todas las áreas de la construcción	0,1	0	0	0	0	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0
· La empresa cuanta con buenas relaciones en el sector.	0,1	3	0,3	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0
· Buena relación con los clientes internos y externos.	0,1	0	0	0	0	3	0,3	0	0	0	0	3	0,3	0	0

Debilidades (D)															
No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.	0,03	1	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.	0,03	0	0	0	0	3	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de experiencia para participar en licitaciones	0,03	0	0	2	0,06	2	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta departamento de licitaciones.	0,03	0	0	3	0,09	2	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
No hay un departamento de talento humano.	0,03	0	0	3	0,09	0	0	1	0,03	0	0	2	0,06	0	0
No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.	0,03	2	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.	0,025	0	0	0	0	0	0	3	0,075	0	0	2	0,15	0	0
No hay políticas establecidas en promoción de ascenso.	0,025	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0

No existe departamento de planeación y control de obras	0,025	1	0,025	3	0,075	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No se cuenta con una misión y visión definidas	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
No se cuenta con un portafolio de servicios	0,01	0	0	0	0	1	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0
No hay definidas escalas salariales.	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No existe programa actual para las capacitaciones.	0,01	0	0	0	0	0	0	4	0,04	0	0	0	0	0	0



Incremento de intereses bancarios	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios legales en las modalidades de contratación	0,05	2	0,1	0	0	0	0	1	0,05	0	0	0	0	0	0
Nuevos competidores	0,1	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		2,335		0,51		0,87		0,53		0,14		0,71		0,175	



Fortalezas (FA)		· Perfeccionar el apoyo legal en cuanto a los diferentes procedimientos.		· Formar un departamento de convocatorias a licitaciones públicas		· Establecer procedimientos de análisis financiero consolidando la información.		Realizar procedimientos contables que logren aprovisionarse a los cambios legales o impuestos a largo plazo		Implementación de un plan de contingencia al momento de haber desastres naturales.	
Fortalezas (F)	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Cumplimiento de las normas tributarias.	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	4	0,12	1	0,03
Existencia de un departamento contable.	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
· Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	0,025	3	0,075	1	0,025	3	0,075	3	0,075	2	0,05

· La información contable es clara y de fácil interpretación.	0,025	3	0,075	2	0,05	4	0,1	4	0,1	2	0,05
· Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,025	1	0,025	4	0,1	1	0,025	2	0,05	2	0,05
· Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	0,025	3	0,075	1	0,025	4	0,1	4	0,1	2	0,05
· Se cuenta con un profesional SISO.	0,025	1	0,025	4	0,1	1	0,025	1	0,025	1	0,025
· Se cumple con las normas de seguridad social.	0,025	1	0,025	4	0,1	2	0,05	1	0,025	2	0,05
· Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	0,025	3	0,075	3	0,075	2	0,05	1	0,025	3	0,075
· Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
· Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02

Experiencia en todas las áreas de la construcción	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3
La empresa cuanta con buenas relaciones en el sector.	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Buena relación con los clientes internos y externos.	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Debilidades (D)											
No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.	0,03		0		0		0		0		0
No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.	0,03		0		0		0		0		0
Falta de experiencia para participar en licitaciones	0,03		0		0		0		0		0
Falta departamento de licitaciones.	0,03		0		0		0		0		0
No hay un departamento de talento humano.	0,03		0		0		0		0		0

No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.	0,03		0		0		0		0		0
No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.	0,025		0		0		0		0		0
No hay políticas establecidas en promoción de acenso.	0,025		0		0		0		0		0
No existe departamento de planeación y control de obras	0,025		0		0		0		0		0
No se cuenta con una misión y visión definidas	0,02		0		0		0		0		0
La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.	0,02		0		0		0		0		0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02		0		0		0		0		0
No se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,02		0		0		0		0		0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02		0		0		0		0		0

Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,01		0		0		0		0		0
No se cuenta con un portafolio de servicios	0,01		0	2	0,02		0		0		0
No hay definidas escalas salariales.	0,01		0		0		0		0		0
No existe programa actual para las capacitaciones.	0,01		0		0		0		0		0
No hay un organigrama elaborado físicamente.	0,01		0		0		0		0		0
No están creados los perfiles de cada cargo.	0,01		0		0		0		0		0
Oportunidades (O)											
Liderazgo en el mercado	0,2	4	0,8		0		0		0		0
Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.	0,1	3	0,3		0		0		0		0

Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.	0,2	4	0,8	4	0,8		0		0		0
Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.	0,1	2	0,2		0		0	2	0,2		0
Amenazas (A)											
Perder convocatorias del SECOP	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1		0	1	0,1
Incremento de intereses bancarios	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15		0	2	0,1
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05		0	4	0,2
Cambios legales en las modalidades de contratación	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2		0	1	0,05
Nuevos competidores	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1		0	1	0,1

Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	0,05		0	4	0,2	1	0,05		0	1	0,05
Total		3,945	3,855	1,855	1,28	2,03					

Fortalezas (DA)		Gestionar créditos en diferentes entidades para la diversificación de las responsabilidades financieras.		Ejecutar una planeación presupuestal a largo plazo.		Implementar una provisión a la manera interna.
Fortalezas (F)	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA
Cumplimiento de las normas tributarias.	0,03	0	0	0	0	1
Existencia de un departamento contable.	0,03	0	0	1	0,03	2
Cada proyecto tiene su organización que incluye: director de obra, Profesionales Residentes de Obra, Equipo de logística, mano de obra especializada y mano de obra no capacitada.	0,03	0	0	1	0,03	1
Contabilidad y planeación organizada por proyectos.	0,025	0	0	1	0,025	0
La información contable es clara y de fácil interpretación.	0,025	0	0	0	0	1
Se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,025	0	0	2	0,05	0

Se cuenta con junta de socios, departamento contable y departamento técnico.	0,025	0	0	0	0	0
Se cuenta con un profesional SISO.	0,025	0	0	0	0	0
Se cumple con las normas de seguridad social.	0,025	0	0	0	0	0
Aplicación de normas éticas establecidas en las leyes colombianas	0,025	0	0	0	0	0
Instalaciones adecuadas para atender los clientes.	0,01	0	0	0	0	0
Personal profesional y con perfiles acorde a lo que se necesita	0,01	0	0	0	0	0
Experiencia en todas las áreas de la construcción	0,1	0	0	0	0	0
La empresa cuanta con buenas relaciones en el sector.	0,1	4	0,4	0	0	0
Buena relación con los clientes internos y externos.	0,1	4	0,4	0	0	0
Debilidades (D)						
No se utiliza un software contable enfocado en el manejo de proyectos.	0,03	0	0	1	0,03	1
No se cuenta con créditos de proveedores y subcontratistas.	0,03	2	0,06	0	0	2
Falta de experiencia para participar en licitaciones	0,03	0	0	0	0	0
Falta departamento de licitaciones.	0,03	0	0	0	0	0
No hay un departamento de talento humano.	0,03	0	0	0	0	0
No se tiene un estudio de la demanda de posibles clientes.	0,03	0	0	2	0,06	1
No hay personal capacitado en el área de servicio al cliente.	0,025	0	0	0	0	0



No hay políticas establecidas en promoción de acenso.	0,025	0	0	0	0	0
No existe departamento de planeación y control de obras	0,025	0	0	2	0,05	2
No se cuenta con una misión y visión definidas	0,02	0	0	0	0	0
La organización no cuenta con un cuadro de valores corporativos.	0,02	0	0	0	0	0
En temporadas de fin de año no se integran los empleados	0,02	0	0	0	0	0
No se cuenta con capital de trabajo y cupos para créditos.	0,02	0	0	1	0,02	3
Ocasionalmente se evidencia un mal ambiente laboral	0,01	0	0	0	0	0
No se cuenta con un portafolio de servicios	0,01	3	0,03	0	0	0
No hay definidas escalas salariales.	0,01	0	0	0	0	0
No existe programa actual para las capacitaciones.	0,01	0	0	0	0	0
No hay un organigrama elaborado físicamente.	0,01	0	0	0	0	0
No están creados los perfiles de cada cargo.	0,01	0	0	0	0	0
Oportunidades (O)						
Liderazgo en el mercado	0,2	0	0	2	0,4	0
Nuevo periodo gubernamental de la presidencia.	0,1	0	0	0	0	0
Aparición de nuevas convocatorias nacionales o departamentales en construcción.	0,2	0	0	0	0	2
Disminución de impuestos por parte del gobierno actual a las empresas.	0,1	0	0	1	0,1	3

Amenazas (A)						
Perder convocatorias del SECOP	0,1	1	0,1	1	0,1	1
Incremento de intereses bancarios	0,05	2	0,1	1	0,05	2
Temporadas de lluvias que producen un retraso en los cronogramas de las obras.	0,05	3	0,15	1	0,05	1
Cambios legales en las modalidades de contratación	0,05	1	0,05	2	0,1	1
Nuevos competidores	0,1	1	0,1	3	0,3	1
Baja en el presupuesto en el sector de vivienda	0,05	3	0,15	1	0,05	1
Total		1,54		1,445		1,525